Emmanuele Delbaldo

P-Lean

32 HEURES, C'EST POSSIBLE !

afnor
ÉDITIONS

P-Lean

32 HEURES, C'EST POSSIBLE !

Emmanuele Delbaldo

P-Lean

32 HEURES, C'EST POSSIBLE !



Du même auteur chez le même éditeur

CMMI® light – La performance tangible, 2008.

L'auteur

Emmanuele Delbaldo est titulaire d'un doctorat d'informatique. Il a une expérience de 20 ans en développement logiciel en ingénierie système en intelligence artificielle, firmware et en industrie aéronautique, de 10 ans dans les domaines de la qualité et des opérations et démarches de progrès.

Remerciements
à Catherine,
Marianne,
et HGW XX/7
pour la gratitude qu'elles m'ont témoignée.

ISBN 978-2-12-465184-9
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2009 JupiterImages Corporation



AFNOR — 11, rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Avertissement



***Attention**, cet ouvrage possède un carré blanc[1] ! Il ne peut être mis entre toutes les mains, car il comporte des **passages susceptibles de heurter la sensibilité** de certains. Le lecteur est invité à vérifier son aptitude à entendre certains propos très crus sur quelques-uns de nos comportements. L'objectif n'est pas de choquer, mais de montrer sans tabou ni complaisance la manière dont ces comportements peuvent nous pénaliser. Cette prise de conscience nous sera salutaire pour réussir notre fantastique projet.*

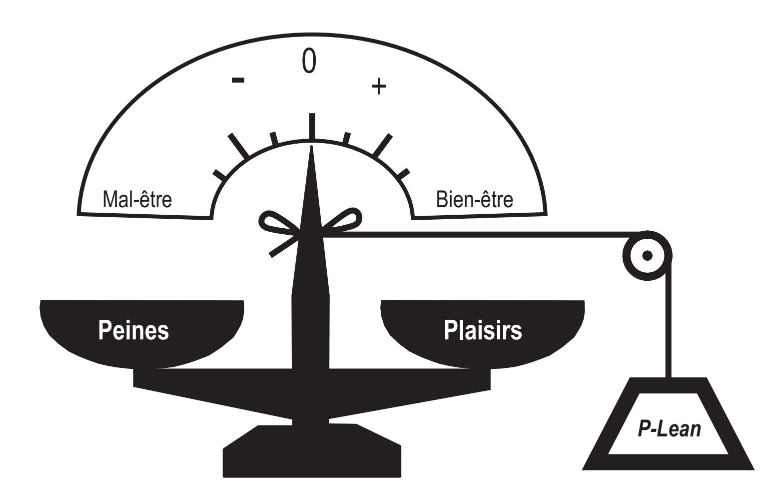
1. Le carré blanc était en réalité, jusqu'en 1996, un petit rectangle blanc apposé en bas à droite de l'écran de télévision pour prévenir le téléspectateur qu'un film comportait des scènes qui n'étaient pas pour tout public (scènes de sexe ou de violence). Aujourd'hui le carré blanc a été remplacé par un pictogramme précisant l'âge minimal conseillé pour regarder le programme proposé.

Avant-propos

C'était après mai 1968, lors d'un repas de famille. J'étais encore un adolescent, et je me souviens de mon cousin Noël, futur président de l'université de Valenciennes, qui m'avait posé la question suivante : *« Préfères-tu minimiser l'effort ou maximiser le profit ? »* Après une seconde de réflexion, devant mon embarras, sa femme Marie-France était venue à mon secours et m'avait suggéré de ne pas lui répondre, sa question étant trop caricaturale. Aujourd'hui, je dédie ce livre à sa mémoire, et je lui réponds que je préfère maximiser le bien-être.

Au fond, ne cherchons-nous pas tous la même chose ? Étant tous éphémères, n'essayons-nous pas de rendre notre passage sur Terre le plus agréable possible ? Si une certaine Ève n'avait pas croqué cette fichue pomme, nous n'aurions que l'embarras du choix en matière de plaisirs. Ce serait toujours l'Éden ! Malheureusement, il nous faut aujourd'hui travailler un sol ingrat, nous nourrir à la sueur de notre front, enfanter dans la douleur, etc. C'est-à-dire assumer des tâches pénibles. Cet ouvrage a pour objectif de vous convaincre qu'une vie plus agréable est possible.

Pour cela, nous pouvons analyser le bien-être comme étant corrélé à la différence entre la somme des plaisirs et la somme des peines. Si nous avons davantage de plaisirs que de peines, nous ressentons un bien-être (voir figure page suivante). Dans le cas contraire, nous parlons de mal-être.



La balance du bien-être

Pour maximiser le bien-être, il y a donc deux moyens : augmenter les plaisirs ou réduire les peines. Les personnes qui cherchent à minimiser l'effort choisissent de réduire les choses pénibles. Les personnes qui cherchent à maximiser le profit choisissent d'augmenter les plaisirs, en se donnant les moyens d'y parvenir. Étant donné qu'il est impossible de supprimer totalement les peines, il nous faudra en accepter quelques-unes, surtout celles qui contribueront à augmenter nos plaisirs. Fort de ce constat, cet ouvrage tente d'analyser le point de vue des uns et des autres, de décrypter avec objectivité nos comportements, et cherche à montrer que parfois nous n'agissons pas toujours dans notre propre intérêt. Une vision à trop court terme pénalise souvent fortement nos lendemains. Une réflexion sur nos comportements devrait limiter ces handicaps afin de maximiser notre bien-être.

Pour illustrer cette idée, je vous propose une anecdote. J'ai souvent entendu dire que la plus grande invention de l'Homme était la roue. Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais je ne partage pas cet avis. Pour déterminer quelle est la plus grande invention de l'Homme, je pense que le critère d'ingéniosité ne suffit pas. Il faudrait introduire un critère d'amélioration du bien-être, et s'assurer que le bénéfice de cette invention soit partagé par le plus grand nombre. La roue peut effectivement satisfaire ces trois critères si l'on considère qu'elle a réduit la peine des hommes qui tractaient de lourdes charges, et qu'elle a permis l'élaboration de machines qui ont automatisé certaines tâches. La roue a donc bien réduit les peines, mais on peut trouver beaucoup mieux. En effet, la roue ne réduit que la pénibilité du travail. Dans la balance du bien-être, nous restons dans la partie négative du cadran (*voir figure*). Le travail est certes moins pénible, mais il reste pénible quand même. Nous devrions

donc attribuer le prix de la plus grande invention à la chose qui apporte le plus de plaisir, et qui placerait l'aiguille le plus loin possible dans la partie positive du cadran. Je pense à un objet qui est de loin le plus utilisé à travers le monde si nous comptabilisons le nombre d'heures que nous passons dessus tout au long de notre vie. Vous avez trouvé ? Très bien. Vous êtes bien d'accord que ces moments comptent parmi les plus agréables !

Une solution pour maximiser notre bien-être pourrait cependant être de réduire notre temps de sommeil. Même si nos heures de sommeil ne comptent pas parmi les moments désagréables, comme nous n'en sommes pas conscients, il convient, sur l'échelle du bien-être, de les placer au milieu, sur le zéro du cadran de la figure A.1. Comme le sommeil compte pour zéro dans la balance, réduire sa durée permettrait de consacrer le temps gagné à des plaisirs conscients. Cela pourrait être une solution pour gagner du bien-être supplémentaire. Malheureusement, pour le moment, la réduction du temps de sommeil s'accompagne rapidement d'effets secondaires indésirables. La plus grande invention à venir serait donc, selon moi, le moyen de réduire durablement notre temps de sommeil sans effet secondaire.

Une autre solution pourrait être de rallonger la durée journalière. Par exemple, si une journée comptait 25 heures, nous gagnerions une heure que nous pourrions consacrer à des activités ne procurant que du plaisir. Sur une semaine, cela ferait sept heures supplémentaires, soit une journée de travail (sur la base des 35 heures). La solution au problème posé par cet ouvrage serait toute trouvée. Travailler quatre jours par semaine au lieu de cinq ou gagner l'équivalent d'une journée de loisir supplémentaire revient au même. Pour cela, il suffirait de ralentir la rotation de la Terre. Les ingénieurs pourraient réaliser ce fabuleux projet grâce à un réseau de satellites émettant un champ magnétique puissant capable de freiner la rotation de la Terre, comme le font les freins magnétiques actuels sur les camions ou les trains. Qu'en pensez-vous ?

Mais revenons à des choses plus sérieuses, bien que ces anecdotes cadrent bien avec le sujet de cet ouvrage, à savoir la recherche de la maximisation du bien-être. Les journées ne comptant toujours que 24 heures, étant moi-même totalement incompétent en matière de réduction du temps de sommeil et ne sachant guère si le ralentissement de la rotation de la Terre est réalisable sans que le ciel ne nous tombe sur la tête, je propose une solution plus facile à mettre en œuvre, qui consiste à remplacer des activités pénibles par d'autres plus agréables. Ce sera l'ambition de cet ouvrage.

J'espère que cette lecture vous apportera quelques idées pour ce fabuleux projet.

Let's get more !

Introduction

En lisant le titre de cet ouvrage, ceux qui connaissent Lean ont naturellement pensé à un nouvel opus sur la méthode d'amélioration de la performance, bien connue dans les entreprises. D'autres auront probablement cru qu'il s'agit d'un nouveau programme d'amaigrissement. Ils n'ont pas tout à fait tort s'ils ne pensent pas à une perte de poids. Nous verrons de quoi il s'agit un peu plus loin. Mais en lisant le sous-titre, vous avez tous aussitôt pensé à une nouvelle loi Aubry sur la réduction du temps de travail. *« Chic ! »*, ont dit les uns ; « *Shit* », ont dit les autres. Que ces derniers ne cèdent pas si vite à la déception, car la méthode P-Lean n'a aucun impact négatif sur les salaires – pour la plus grande joie des employés –, ni sur les résultats des entreprises – bien au contraire –, ni sur le déficit de l'État – nos enfants nous en remercieront. C'est une méthode gagnant-gagnant qui devrait réussir là où les autres ont échoué.

Contexte et objectifs de l'ouvrage

Identifier les sources d'inefficience au travail

Ceux qui se sont lancés dans une démarche d'amélioration de performance se sont fréquemment heurtés à un obstacle au moment de la mise en œuvre des actions d'amélioration. Les personnes en charge de ces actions ont souvent opposé comme argument un manque de temps. C'était en réalité une façon polie de manifester leur

désaccord. Je me souviens de Philippe qui avait passé une heure à m'expliquer qu'il n'avait pas cinq minutes pour faire ce que je lui demandais. Ce refus ou cette résistance au changement est souvent due au manque de motivation des personnes face à ce changement. Si la personne n'y trouve pas son intérêt, elle cherchera toutes les excuses, y compris les plus farfelues, pour ne pas faire ce qu'on lui demande.

Cet ouvrage est issu d'une réflexion sur la démotivation, la morosité et le manque de plaisir que j'ai pu observer autour de moi en trente ans de vie professionnelle. Si, selon un sondage de l'INSEE, plus de 70 % des personnes disent aimer leur travail, il n'en reste pas moins que près d'un tiers d'entre elles ne sont pas très enthousiastes à l'idée de s'y rendre chaque matin. Nous pouvons comprendre que ce tiers-là ne soit pas très heureux, et ne travaille pas avec la plus grande efficacité.

En imaginant que nous arrivions à motiver ce tiers de personnes dans leur travail actuel, d'une part un plus grand bonheur personnel leur serait acquis immédiatement, et d'autre part le gain de productivité induit permettrait aux deux autres tiers de travailler un peu moins longtemps en produisant exactement la même chose.

En outre, même dans le cas des personnes qui disent aimer leur travail, nous observons beaucoup de temps perdu, de travail inutile, de travail à refaire, etc. Imaginons que nous puissions supprimer ce gaspillage : nous obtiendrions un substantiel gain de temps libre que nous pourrions consacrer à maximiser notre plaisir.

Cet ouvrage se propose donc d'identifier puis d'analyser les principales sources d'inefficience dans notre travail, et tente de démontrer qu'elles représentent une part importante de notre vie professionnelle. Il nous invite, par le biais de cette prise de conscience, à essayer de réduire ces inefficiences pour disposer de plus de temps à consacrer à nos passions.

Ce vœu peut paraître naïf ou manquer d'originalité, de nombreux ouvrages traitant de diverses méthodes d'amélioration des performances dans les entreprises ayant déjà été publiés. Néanmoins, ces ouvrages donnent souvent une vision idyllique des méthodes exposées, et leur application donne rarement les résultats escomptés. D'ailleurs, dans votre entreprise, une démarche de progrès a peut-être déjà été mise en œuvre, une méthode a peut-être été choisie. Quels sont les résultats ? Avez-vous observé une amélioration tangible ? Non ? La lecture de cet ouvrage vous donnera quelques explications à ce sujet.

Analyser l'échec des démarches d'amélioration de performance

Dans mon précédent livre, intitulé *CMMI® light – La performance tangible*[2], j'exposais une dérive fréquente observée dans les publications traitant des résultats des actions de progrès conduites dans les entreprises pour améliorer leurs performances. Ces publications font toujours état des brillants succès remportés grâce à l'application de certaines méthodes et de certains outils. Des présentations PowerPoint soignées sur un joli fond de couleur pastel et des courbes Excel strictement ascendantes soutiennent la démonstration. Cependant, peu de personnes avouent que 90 % des démarches échouent, c'est-à-dire qu'elles ne débouchent sur aucun résultat tangible, que 5 % d'entre elles permettent effectivement d'aboutir à quelques résultats immédiats mais qui s'estompent rapidement, et que seuls 5 % donnent lieu à des améliorations de performances tangibles et durables. Ces chiffres m'ont été communiqués par le dirigeant d'un cabinet de conseil que je ne peux citer pour des raisons évidentes. Ils vous paraissent surprenants ? Ils vous surprendront beaucoup moins après la lecture des chapitres suivants.

À l'appui de ces chiffres, une récente enquête de l'*Economist Intelligence Unit* (EIU) rapporte que la France serait le pays le plus frileux et le plus rétif au changement. Cette enquête, effectuée auprès de 600 cadres supérieurs en Europe et aux États-Unis pour un cabinet de conseil, révèle que 38 % des chefs d'entreprise français affirment que la résistance au changement est le principal frein à l'évolution de leur entreprise, alors qu'ils ne sont que 17 % en moyenne à tenir ce discours dans les autres pays. De plus, 60 % des dirigeants français affirment que moins de la moitié des initiatives de changement ont abouti au cours des cinq dernières années. M. Thiébaud Bataille, membre de l'EIU qui a participé à cette enquête, confirme que la France est, selon lui, le seul pays à aller à contre-courant, et que la principale difficulté pour mettre en œuvre un chantier de progrès est la résistance au changement. Le changement n'est pas considéré comme un acte normal dans les entreprises françaises. Cependant, certaines entreprises confrontées à une problématique mondiale commencent à mettre en œuvre ce changement pour trois raisons principales :

- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise (c'est-à-dire faire en sorte que les choses aillent mieux) ;
- la réduction des coûts ;
- l'accroissement du chiffre d'affaires, de la production ou des revenus.

2. Delbaldo E., *CMMI® light – La performance tangible,* AFNOR Éditions, 2008.

Cette enquête ne dit pas ce que pensent les autres dirigeants français – les 40 % restants –, mais nous pouvons imaginer que si leur démarche d'amélioration avait réussi, ils n'auraient pas manqué de le communiquer à l'enquêteur. À moins qu'ils n'aient pas encore tenté l'expérience, ce qui serait étonnant dans une conjoncture de plus en plus concurrentielle. Ainsi nous pouvons raisonnablement conclure que les dirigeants français reconnaissent qu'au cours des cinq dernières années moins de 30 % des démarches de progrès ont abouti. Si l'enquête avait été effectuée anonymement ou si des résultats tangibles avaient été demandés, le résultat serait probablement tombé à moins de 20 %, voire de 10 %. Cette enquête corrobore ainsi mon analyse selon laquelle plus de 90 % des démarches d'amélioration de performance dans les entreprises échouent.

Si ces chiffres vous laissent dubitatifs, renseignez-vous sur les démarches d'amélioration effectuées par le passé dans votre entreprise. Essayez de retrouver le rapport final, les conclusions, les engagements pris, ou tout autre élément sur ces initiatives. Si déjà vous aviez la chance de retrouver une définition claire du problème à résoudre et de l'objectif fixé, ce serait un bon point de départ. Si vous retrouvez une analyse objective des causes premières du problème et des preuves de la mise en œuvre des recommandations autres que celles du bon élève qui avait déjà de bons résultats auparavant, vous serez particulièrement chanceux. Sur tout le périmètre théorique de déploiement des actions de progrès, évaluez maintenant objectivement ce qui reste de tangible après un an. J'espère pour votre entreprise qu'il en reste quelque chose, mais dans 95 % des cas, objectivement, il ne reste que le rapport final. Aucun directeur financier ou technique ne constate d'amélioration. Les plus optimistes vous diront qu'il y a tout de même eu un léger mieux, sans pouvoir en apporter la preuve. D'autres, dans le doute, vous diront que cela n'a pas fait de mal. Certes, mais l'objectif était que cela fasse du bien, c'est-à-dire que l'opération apporte une réelle amélioration, ce qui est un peu plus ambitieux. Nous sommes donc loin du compte. Le management intermédiaire, soucieux pour sa carrière et souvent condamné à la langue de bois, vous affirmera qu'il y a eu une nette amélioration, et ce d'autant plus qu'il aura participé à l'opération ou que sa hiérarchie aura lancé le projet d'amélioration. Mais vous n'obtiendrez le plus souvent aucune preuve venant corroborer ces déclarations.

Je connaissais une entreprise qui s'était lancée dans le CMMI® (*Capability Maturity Model Integration*) avec pour objectif d'atteindre le niveau 5, soit le top niveau du professionnalisme d'après cette méthode. Après plusieurs années d'efforts intensifs et à grands renforts de moyens sous l'impulsion de son directeur, elle était enfin parvenue à son objectif. Cette entreprise était connue pour son succès dans cette opération d'amélioration, et son directeur était fier d'annoncer qu'il gagnait beaucoup d'argent pour essentiellement deux raisons :

- d'une part la recherche et le développement de ses produits étaient très bien gérés, et les provisions pour risques n'étaient jamais consommées, ce qui en fin de réalisation venait directement augmenter les bénéfices de l'entreprise ;
- d'autre part l'exploitation des produits chez les clients s'accompagnait de très peu d'anomalies, ce qui réduisait considérablement les coûts de réparation et permettait de dégager une marge non négligeable dans les contrats de maintenance.

Récemment, j'ai appris que cette entreprise était retombée au niveau 2 du CMMI®, et on m'a expliqué que le directeur qui sponsorisait cette démarche avait quitté l'entreprise et que son successeur était beaucoup moins motivé par cette méthode. Le soufflé était donc retombé, et les investissements étaient partis en fumée.

Mon propos n'est pas de condamner les démarches de progrès ni de qualifier leurs responsables d'incapables, mais au contraire de rappeler qu'une démarche de progrès est très difficile à réussir, et que l'on a souvent peur de dire la vérité sur le résultat. Trop souvent ces démarches sont prises à la légère par les uns ou par les autres, et le manque d'engagement conduit à l'échec. En outre, si nous reprenons les propos de Thiébaud Bataille exposés précédemment, nous nous apercevons que les trois raisons invoquées par les dirigeants d'entreprise pour lancer une démarche de progrès sont exclusivement orientées vers l'entreprise et visent à obtenir un résultat qui ira souvent directement dans la poche des actionnaires et des dirigeants. Cet aspect est vite compris par les salariés, d'autant plus que la presse a révélé dernièrement des affaires de stock-options pas toujours équitables et des délits d'initiés condamnables. Si nous ajoutons les démissions pour mauvais résultats qui s'accompagnent cependant de grosses indemnités de départ, nous pouvons comprendre que certains éprouvent un sentiment d'injustice, et que ces démarches soient perçues comme des initiatives avant tout favorables aux dirigeants. En conséquence, elles sont souvent boudées par les salariés et elles échouent la plupart du temps.

Miser sur l’innovation

Pour étayer ma thèse, je m’appuierai sur le propos de Gabriel Colletis, professeur d’économie à l’université de Toulouse, lors de son interview sur France Info du 27 octobre 2008. Selon lui, la crise actuelle ne serait pas financière, comme tout le monde le dit, mais plutôt économique et sociale. Elle serait liée à l’instabilité issue des multiples choix opérés dans le passé et fondés sur la conviction que le marché a la capacité de s’autoréguler. Cette hypothèse était fausse et a conduit à la crise actuelle. L’erreur qui a été commise dans l’économie et dans l’industrie a été de chercher à asseoir la compétitivité des entreprises sur la réduction des coûts salariaux et des charges au détriment de l’innovation et de l’effort de différenciation. Ainsi, on s’est trompé de route. Prenons pour preuve l’Allemagne. Toujours selon Gabriel Colletis, elle a un niveau de salaire et de charges très élevé. Elle a la même monnaie que la France, et pourtant, selon Gabriel Colletis, elle a de bien meilleurs résultats et elle est toujours championne des exportations. Il n’y a donc aucune raison que nous ne fassions pas aussi bien.Aujourd’hui, le rempart de la productivité ne nous protège plus, puisque les pays émergents deviennent progressivement aussi productifs que l’Occident et ont toujours des niveaux de salaire bien inférieurs. Il faudrait donc, selon Gabriel Colletis, développer tout ce qui est lié à l’innovation, à la différentiation, et aux économies d’énergie. Il ne faudrait surtout pas travailler avec des salaires à bas coût ni continuer à développer les exonérations de charges, mais investir dans la formation, dans l’innovation, et surtout dans la compétence des salariés puisque c’est elle qui est utilisée pour développer des produits à forte valeur ajoutée. Ce qui est encore plus important, selon lui, c’est l’implication des salariés, et pas uniquement leurs compétences. Dans cet ouvrage, j’utiliserai plutôt les termes « adhésion », « motivation » ou « engagement », mais cela revient au même. Le salaire est un facteur important de motivation, mais nous verrons qu’il y en a de meilleurs. Selon Gabriel Colletis, le principal obstacle à la hausse des salaires est la façon dont la mondialisation est organisée aujourd’hui. Elle lie la rémunération des différentes ressources à leur mobilité. Ainsi, le capital est d’abord privilégié parce qu’il est très mobile et qu’il risque sinon de s’en aller ailleurs. Ensuite vient le capital productif, et en dernier arrivent les salaires, car les salariés sont réputés peu mobiles. Cette analyse explique peut-être la morosité de certains salariés, laquelle entraîne une baisse de motivation, de performance, et enfin de compétitivité dans les entreprises. Des démarches d’amélioration ont souvent été lancées, mais elles n’ont pas abouti, pour la même raison.

Cet ouvrage se propose d’aller plus loin dans l’analyse des contre-performances des démarches en recherchant les causes premières de ces échecs. Sans polémique,

sans tabou et sans complaisance, je propose, par le biais d'un travail d'introspection, d'essayer de voir si nous ne pourrions pas faire mieux, et de comprendre ce qui nous empêche de progresser. J'espère que vous adhérerez à mon analyse, et que vous conviendrez qu'il est tout à fait possible, au moins théoriquement, de ne travailler que 32 heures ou quatre jours par semaine, et de consacrer le jour gagné à des activités sources de plaisir : sport, voyage, lecture, recherche ou autre. Ne serait-il pas agréable de pouvoir s'offrir chaque semaine un jour de plus et de le dédier à nos passions refoulées faute de temps, ou tout simplement de nous détendre ?

Organisation de l'ouvrage

Le chapitre 1 se lance donc à la recherche du temps perdu, dans une chasse au « gaspi ». *« Gaspi, gaspillage, ce p'tit animal, d'après ce que l'on dit, c'est lui qui nous bouffe toutes nos économies »*, chantait Yves Lecoq en 1979. Ce chapitre dressera un inventaire des sources de gaspillage en revisitant les sept péchés capitaux et en les adaptant au monde professionnel (et parfois à la vie privée). Il décrit de façon « humoristique » – voire satirique – certains de nos comportements, et a pour objet de vous faire prendre conscience que tous nos petits défauts finissent par se retourner contre nous-mêmes. Attention, certains passages pourront vous heurter, mais vous comprendrez que réussir à travailler seulement 32 heures sans pénaliser ni les salariés ni les entreprises ne pourra se faire qu'au prix d'une profonde remise en question. Il n'y a pas de secret, et cet ouvrage n'est pas une imposture. Masquer les vrais problèmes peut être politiquement correct mais ne donne aucun résultat, et vous pourriez alors à juste titre me le reprocher. Ayez bien cela à l'esprit avant d'aborder ce chapitre.

Le chapitre 2 se focalise sur les coûts générés par tous les gaspillages évoqués précédemment. Il explique comment calculer le temps perdu et démontre, résultats d'études à l'appui, combien cela nous coûte sur l'échelle du bien-être. Après un rappel de l'objectif de cet ouvrage, il apporte la preuve arithmétique que travailler quatre jours par semaine est théoriquement possible.

Le chapitre 3 propose ambitieusement une méthode inspirée de P-CMM©[3], de Lean[4] et d'autres méthodes, baptisée P-Lean, d'où le titre de cet ouvrage. Après un petit

---

3. Curtis B., Hefley William E., Miller Sally A., *People Capability Maturity Model® (P-CMM®) – Version 2.0 CMU/SEI-2001-MM-01*, Carnegie Mellon University, 2001.

4. Womack James P., Jones Daniel T., *Lean Thinking – Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Free Press, 2003 (2e édition).

panorama des méthodes existantes, il décrit les concepts P-Lean et la mise en œuvre recommandée.

En résumé, le but de cet ouvrage n'est pas d'éradiquer tous les défauts du comportement humain. Il y a près de 3000 ans, l'écrivain Ésope avait déjà dénoncé ces défauts dans ses fables, et rien n'a changé depuis. Dans 3000 ans, il y a fort à parier qu'il en sera malheureusement encore de même. Cependant ne cédons pas au pessimisme, mais soyons réalistes et intelligents. Si cet ouvrage parvenait seulement à vous faire prendre conscience que ces défauts finissent par se retourner contre nous-mêmes ; si ensemble nous parvenions seulement à en réduire le nombre ou la fréquence, et à rendre davantage de personnes plus responsables, nous aurions fait un premier pas. Et si, en rêvant un peu, un certain nombre de personnes réussissaient, grâce à cet ouvrage, à gagner une journée par semaine pour leur plus grand plaisir, ce serait formidable. Mon objectif serait alors atteint.

1

À la recherche du temps perdu… Les sept péchés capitaux

Ce titre peut sembler prétentieux, mais rassurez-vous, je n'ai pas la prétention de réécrire ni de commenter l'œuvre de Marcel Proust. Nous allons mettre Swann de côté et laisser à l'ombre les « jeunes filles en fleurs », pour simplement partir à la chasse aux gaspillages. L'objectif de cet ouvrage étant de vous démontrer qu'il est tout à fait possible de ne travailler que quatre jours par semaine à condition d'éliminer les pertes de temps, ce chapitre présente un inventaire partiel de ces fameux gaspillages, tout en vous fournissant les bases pour le compléter si vous le souhaitez.

Pour bien comprendre le problème et son importance, nous allons commencer par recenser un certain nombre de sources de gaspillage, de temps perdu et d'inefficacités dans notre travail. Sans avoir la prétention de jouer les moralisateurs, mais simplement pour montrer combien le problème est ancien, je propose de remonter très loin dans l'Histoire, au temps où la religion dictait les règles de conduite. Grâce à ce support qui m'est apparu encore très actuel, j'ai recensé les défauts d'aujourd'hui qui causent un énorme gaspillage de temps et d'argent et pénalisent toute l'humanité en quête d'un plus grand bien-être.

Les sept péchés capitaux, que nous connaissons tous très bien depuis le XIIIe siècle grâce à saint Thomas d'Aquin et sa *Somme théologique*, font référence aux comportements que nous condamnons tous unanimement, cela va de soi. La morale chrétienne nous invite ainsi à ne pas commettre de péchés, c'est-à-dire à ne pas transgresser sciemment et volontairement la loi divine. Ces péchés sont qualifiés de capitaux parce qu'ils sont la source de tous les travers de la nature humaine (surtout de ceux des autres, bien évidemment !…). Dans ce chapitre, nous n'allons pas réécrire cet opus, mais modestement nous identifierons quelques défauts fondamentaux de la nature humaine qui nous pénalisent collectivement. Nous verrons ce qui « pèche », ce qui nuit à notre efficience, ce qui nous pénalise dans notre performance individuelle et collective.

Voici donc la description d'un certain nombre de mauvais comportements observés dans la vie professionnelle et regroupés en fonction du défaut dont ils découlent.



Avant de vous lancer dans la lecture des cas concrets ci-dessous, permettez-moi de vous prévenir que la narration pourra vous sembler politiquement très incorrecte. Protégez donc ces pages des regards indiscrets, évitez d'y exposer les âmes sensibles, n'en parlez à personne, c'est une simple confidence entre vous et moi afin de vous convaincre de l'ampleur du désastre et de la nécessité d'agir pour notre plus grand bonheur.

1.1 La paresse



Belphégor, démon de la paresse

Définie comme le comportement de quelqu'un qui répugne à l'effort, la paresse est le refus d'accomplir des tâches nécessaires et la préférence pour l'oisiveté ou l'inactivité.

Ce péché est le plus facile à identifier, et vous comprenez aisément son incidence sur l'ensemble de votre service, et au-delà sur toute l'entreprise. Une personne paresseuse est une personne qui s'est vu attribuer un travail clairement défini mais qui ne le fait pas, pénalisant ainsi ses collègues, contraints, en plus de leur propre travail, de faire celui du paresseux (ou de la paresseuse).

1.1.1 Le comportement type du paresseux

Le paresseux se reconnaît aisément :

– il arrive systématiquement en retard et repart avant l'heure ;

– il s'octroie une longue pause pour le déjeuner ;

– il passe beaucoup de temps au téléphone avec ses amis aux frais de l'entreprise ;
– il affectionne particulièrement la cafétéria pour sa convivialité et y passe le plus clair de son temps ;
– la position debout lui est insupportable, c'est toujours le premier assis ;
– il trouve toujours un prétexte pour ne pas travailler : mal de dos, de tête, d'estomac, etc. ; heureusement que le corps humain est richement doté en organes, cela lui permet de varier les excuses ;
– il râle avant de commencer à travailler, quelle que soit la tâche qu'il a à accomplir, se plaignant que ses outils ne fonctionnent jamais ;
– il peut aller jusqu'à accuser les autres de l'empêcher de travailler ;
– etc.

Je me souviens de mon ancienne collègue Marie-Françoise qui m'avait initié lors de mon premier emploi. Elle m'avait appris les règles à appliquer pour ne rien faire sans que cela se voie :

– toujours laisser un dossier ouvert sur son bureau, voire plusieurs ;
– laisser en permanence une veste ou un gilet accroché au portemanteau pour faire croire, le matin, que l'on est déjà arrivé, et le soir que l'on n'est pas encore parti ;
– ne pas oublier chaque jour de tourner les pages du dossier laissé ouvert sur le bureau : en effet, si le chef venait à s'apercevoir que vous êtes toujours en train de lire la même page, votre supercherie serait démasquée ;
– lorsque la rédaction d'une note de service ou d'un e-mail est inévitable, diffuser le message très largement : ainsi, vous signifiez à ceux qui ne vous voient jamais que vous faites encore partie du service ;
– garer sa voiture dans un coin caché du parking : de cette façon, on ne peut pas vérifier vos absences ;
– en partant le soir, ne jamais éteindre la lumière ni son PC, ne pas non plus fermer son armoire pour faire croire que l'on est toujours là ;
– programmer si possible l'envoi automatique de ses messages une heure après son départ le soir ;
– etc.

Je vous laisse compléter la liste avec d'autres astuces que vous avez certainement déjà observées.

Cet exemple peut vous sembler caricatural, mais je vous assure qu'il est parfaitement authentique. Il est vrai que j'ai commencé à travailler dans une administration, mais vous avez vous aussi probablement rencontré ce genre de comportement dans votre entreprise. Je vous invite à recenser de tels cas dans votre entourage professionnel, cela vous aidera pour le chapitre suivant.

À ces paresseux, je dirai que les secondes s'écoulent tout aussi lentement que l'on reste oisif ou que l'on œuvre utilement. Puisque nous devons passer la journée au travail, au lieu de « glander », autant faire quelque chose d'utile, le temps passera plus vite, cela nous procurera à tous plus de plaisir, et les collègues réserveront aux anciens tire-au-flanc un meilleur accueil.

1.1.2 Les abus dans le cadre du chômage

L'anecdote suivante va vous sembler politiquement très incorrecte, mais je vous ai prévenu en introduction, le but n'est pas de jouer les moralisateurs, mais simplement de démontrer arithmétiquement que tous ces gaspillages nous coûtent très cher, et que si nous parvenions à les réduire ne serait-ce que de moitié, nous pourrions nous permettre de ne travailler que quatre jours par semaine au lieu de cinq, sans pénaliser ni la santé de l'entreprise ni notre pouvoir d'achat. Voici donc le résultat d'une enquête officielle effectuée récemment en France, démontrant que près de 30 % des indemnités de chômage versées ne seraient en réalité pas dues aux chômeurs, pour diverses raisons. La plupart du temps, les chômeurs-fraudeurs ont en réalité un travail clandestin, d'autres falsifient leurs déclarations, etc. En plus de cela, si, au lieu d'attendre la fin de leurs indemnités pour commencer à chercher un emploi, les chômeurs s'y prenaient un peu plus à l'avance, vous conviendrez que le budget des Assedic pourrait probablement être divisé par deux ou trois. Personnellement, j'ai eu la grande chance de n'avoir jamais été au chômage. À l'époque où j'étais en poste chez un précédent employeur qui déclinait, j'ai démissionné six mois avant l'annonce d'un plan social et j'ai rapidement trouvé un autre emploi. Mais parmi mes connaissances ayant été au chômage, la plupart m'ont confié avoir profité au maximum des indemnités avant de commencer à chercher une nouvelle situation.

> Puisque personne ne nous écoute, permettez-moi de vous raconter une anecdote que m'a rapportée mon cousin Jean-Charles, gérant d'une petite entreprise, du temps où les chômeurs devaient apporter deux ou trois preuves de recherche d'emploi chaque mois pour toucher leurs indemnités. Jean-Charles voyait régulièrement la même personne se présenter

pour obtenir un visa sur sa feuille de chômage afin de justifier de sa recherche d'emploi. Tous les mois, Jean-Charles lui répondait qu'il n'avait pas besoin de lui, que son entreprise comptait sept employés et qu'il n'avait pas assez de travail pour embaucher une huitième personne. Il l'invitait à chercher ailleurs, dans d'autres entreprises, et à ne pas toujours venir le déranger puisqu'il n'avait besoin de personne. Le chômeur insistait et expliquait qu'il en était parfaitement conscient, mais que s'il revenait le voir, c'était uniquement pour avoir le tampon sur sa feuille. Un jour pour plaisanter, Jean-Charles, le voyant arriver, lui a pris sa feuille comme d'habitude, mais au lieu d'y apposer son tampon, il a dit au chômeur qu'il gardait la feuille, qu'il avait enfin un travail pour lui, et qu'il commençait à 8 h 00 le lendemain matin. Aussitôt le chômeur a protesté, refusant l'emploi, suppliant Jean-Charles de lui rendre sa feuille, même sans tampon, et lui promettant qu'il ne viendrait plus jamais le déranger. Jean-Charles a insisté en disant qu'il avait vraiment besoin de lui dès le lendemain. Le chômeur a inventé une excuse bidon et l'a supplié de lui rendre sa feuille. Finalement, Jean-Charles lui a expliqué que c'était une blague et a apposé le tampon demandé.

Vous aussi vous connaissez certainement des personnes qui ont abusé des indemnités de chômage. Soyons bien clair ! Je ne blâme personne d'avoir été au chômage, c'est un risque que l'on prend tous en étant salarié et cela peut arriver à tout le monde. Je suis bien conscient que c'est une épreuve difficile, non seulement sur le plan financier immédiat mais aussi sur le plan psychologique en raison de l'angoisse – compréhensible – de ne pas retrouver un emploi dans une autre entreprise. J'évoque seulement dans cet ouvrage les abus dont sont coupables certains chômeurs tout en respectant ceux qui ne cherchent pas à profiter du système et qui souffrent réellement de la perte de leur emploi. Cette précision faite, revenons à notre sujet : le gaspillage. Imaginons un instant que ces abus n'existent plus : les cotisations des Assedic pourraient être réduites de moitié, voire des deux tiers. Sachant qu'en 2007 le budget des Assedic était de 30 milliards d'euros et que la masse salariale en France totalisait 976,32 milliards d'euros, une réduction des deux tiers des cotisations permettrait aux salariés de récupérer 2 % de leur salaire brut – ce serait toujours ça en plus dans notre porte-monnaie. Les entreprises cotisant 4 % du salaire brut et les salariés 2,4 %, certaines seraient peut-être restées rentables, des emplois auraient pu être maintenus, et d'autres entreprises auraient moins la tentation de délocaliser. Il pourrait donc y avoir moins de chômage et moins de drames. Ainsi, le coût de ces abus représente près d'une heure de travail par semaine pour ceux qui ont un emploi.

1.1.3 La procrastination

Dans le même registre, nous pouvons ajouter la procrastination. C'est un terme de psychologie qui désigne une tendance pathologique à remettre systématiquement au lendemain ce que l'on pourrait faire le jour même. Le procrastinateur utilise souvent l'expression *« Il faut en garder un peu pour demain »* en parlant de son travail. C'est probablement l'angoisse maladive de ne rien avoir à faire le lendemain qui en est la cause. Si tel était réellement le cas, je conseillerais aux procrastinateurs de se dépêcher de terminer leur travail et de s'offrir une journée de repos ou de loisir. Nous verrons comment dans le chapitre 3.

1.1.4 L'inactivité

Dans la catégorie des comportements liés à la paresse, nous pouvons également inclure l'inactivité, période durant laquelle une personne ne fait rien faute d'un travail suffisant. Cela peut arriver lorsqu'une fonction ne nécessite pas un travail à plein temps. Si c'est ponctuel, je n'y vois rien à redire, mais si c'est permanent, il s'agit bien d'un cas de paresse, non pas de la part du salarié, mais de la part de la hiérarchie qui accepte qu'une personne reste sous-employée. En effet, si, pour diverses raisons, ou simplement pour éviter des complications, la hiérarchie ne se donne pas la peine de rechercher une meilleure solution pour utiliser ses ressources, elle est coupable de paresse. Il arrive parfois qu'un *modus vivendi* s'établisse entre la hiérarchie et les employés. Le chef est très conscient que ses subordonnés ne sont pas employés à pleine charge, mais cela l'arrange car lui non plus ne l'est pas. Ainsi, si personne ne l'embête, il n'embêtera personne, et chacun pourra dormir tranquillement. Cette incitation à la paresse collective est préjudiciable à l'entreprise, mais aussi aux salariés. En effet, il faut comprendre qu'une personne en sous-charge permanente finit par s'ennuyer ; elle devrait ressentir une gêne vis-à-vis de ses collègues ; elle risque de compenser par une activité extra-professionnelle, de se démotiver et pour finir de mal faire son travail.

> Je me souviens de mon amie Élisabeth, secrétaire d'un grand directeur dans la fonction publique, qui me disait ne pas avoir plus d'une heure de travail par jour. Quelques coups de téléphone professionnels, rarement un courrier ou un rapport à taper, de temps en temps des billets d'avion ou un restaurant à réserver, c'était tout. Elle complétait ses journées par de la lecture, des mots-croisés ; elle sortait le chien du directeur, l'emmenait chez le toiletteur ; elle portait la montre Cartier de son patron à réparer, etc. Bien entendu, lorsqu'il faisait beau, les promenades redoublaient dans les jardins du Palais-Royal ou sur les bords

de la Seine. J'ai suggéré à Élisabeth qu'elle devrait s'arranger avec sa collègue, elle aussi secrétaire, qui n'était pas non plus surchargée. Elles n'avaient qu'à venir travailler alternativement un jour sur deux, chacune à son tour faisant le travail de l'autre en plus du sien. Toutes deux n'auraient aucune difficulté puisque cela les occuperait moins d'une demi-journée chacune. Ou mieux, moyennant une rétribution à sa collègue, Élisabeth pouvait même ne plus jamais venir travailler si elle obtenait l'accord de son directeur. Le travail aurait été fait, et cela n'aurait pas dû poser de problème. Mais c'était sans compter les considérations personnelles, et notamment la fierté du directeur à posséder sa propre secrétaire. Ceci dit, ce défaut relève davantage de l'orgueil, que nous verrons au paragraphe suivant.

Plus sérieusement, sachez cependant que la paresse est parfois la conséquence d'une démotivation, d'une frustration, d'une déception, de désaccords, de conflits, du mépris manifesté par la hiérarchie vis-à-vis de l'employé (ou par l'employé vis-à-vis du chef, ou même parfois les deux). Je me garderai donc de toute condamnation hâtive. Un projet motivant peut changer radicalement un comportement, j'en ai été le témoin. Je vous proposerai une solution au chapitre 3.

Pour terminer ce paragraphe consacré à la paresse sur une note positive, j'emprunterai à François de La Rochefoucauld l'une de ses *Maximes* : *« Il semble que c'est le diable qui a tout exprès placé la paresse à la frontière de plusieurs vertus. »* Je recommande donc une certaine forme de paresse. Oui, vous avez bien lu, mais je précise qu'il s'agit de la paresse qui fait progresser la science. En effet, pourquoi les mathématiciens ont-ils créé les théorèmes, si ce n'est par paresse pour éviter de devoir tout redémontrer à chaque fois ? De même, les physiciens se constituent des abaques pour éviter de devoir refaire tous leurs calculs. Ainsi, dans votre travail, je vous recommande la paresse qui consiste à dénicher tous les petits trucs qui simplifient les travaux répétitifs.

Exemples de raccourcis utiles

Utilisez systématiquement les raccourcis Word sous Windows. Appuyer simultanément sur les touches « Ctrl » et « C » est cent fois plus rapide que de déplacer la souris sur le menu « Édition », de cliquer sur « Édition », de faire descendre le curseur de la souris sur la commande « Copier » et enfin de cliquer sur « Copier ». Même si cette opération ne prend que quatre à cinq secondes à chaque fois, douze « Ctrl + C » dans la journée font gagner une minute.

Idem pour les fonctions « Coller » – « Ctrl + V » –, « Supprimer » – « Ctrl + X » –, etc.

Vous pouvez gagner jusqu'à un quart d'heure par jour en faisant exactement le même travail. Vous aurez donc amélioré votre performance, et pourrez partir un quart d'heure plus tôt le soir et consacrer ce temps à un loisir agréable. Vous voyez, en ayant lu seulement un paragraphe de cet ouvrage, vous avez déjà gagné un quart d'heure ! À la fin du livre, quatre jours de travail par semaine vous paraîtront amplement suffisants pour faire exactement les mêmes tâches qu'aujourd'hui. Je pense que vous commencez à comprendre la philosophie de cet ouvrage.

Remarque

Si dans votre travail vous ne tapez pas régulièrement des documents sous Word, ces astuces ne seront pas pour vous d'une grande utilité, mais d'autres vous permettront certainement de gagner du temps. Je suis convaincu qu'en déployant systématiquement cette recherche de gain de temps, nous pouvons tous gagner près d'une heure par jour.

La paresse, c'est comme le cholestérol. Il y a la bonne et la mauvaise.
Ne vous trompez pas, choisissez la bonne paresse !

1.2 L'orgueil (ou plutôt la vanité)



Lucifer, démon de l'orgueil

« Plaire à soi est orgueil ; aux autres, vanité. »
Paul Valéry, *Mélange*

Défini comme le sentiment exagéré de sa propre valeur, l'orgueil est bien sûr condamnable, mais pire encore est la vanité. Souvent assimilée à l'orgueil, la vanité est le défaut de celui qui étale son autosatisfaction. Autant la fierté, maintenue dans de justes proportions, est une qualité que nous pouvons assimiler à de l'amour-propre, autant la vanité est méprisable. La considération de soi est importante pour notre équilibre et notre bien-être, car elle nous élève, nous motive, nous enthousiasme. Mais lorsqu'elle est démesurée ou qu'elle se traduit par un manque de respect vis-à-vis de l'autre, elle devient vanité et est alors néfaste. Une personne vaniteuse, de par l'étalement de son orgueil, a pour objectif de montrer qu'elle est meilleure que les autres, elle en arrive même parfois à déconsidérer autrui pour assurer sa supériorité. Le but recherché n'est donc pas l'obtention d'un bien-être supplémentaire mais la dégradation, l'humiliation de l'autre, autrement dit la réduction de son bien-être. Ce qui est totalement négatif et hautement condamnable, vous en conviendrez.

La déconsidération d'autrui engendre une démotivation préjudiciable à toute l'entreprise. Les personnes visées ne s'investissent plus dans leur travail qu'elles aimaient pourtant auparavant.

Je me souviens d'un collègue, Olivier R., qui avait été embauché pour encadrer une activité précise. J'ai eu l'occasion de travailler avec lui sur un projet qui présentait de grosses difficultés. Il était venu m'assister lors d'une revue de projet au cours de laquelle je devais présenter le travail de mon équipe. Officiellement, nous étions censés être deux fois plus nombreux pour travailler sur ce projet, et j'avais de la peine à justifier le faible avancement de notre travail auprès de nos partenaires européens. Lors de la préparation de la revue, Olivier m'a dit bien connaître nos partenaires pour avoir déjà travaillé avec eux dans le passé sur un autre projet. Il n'arrêtait pas de me dire du mal d'un de nos partenaires, allant même jusqu'à faire une remarque déplacée sur son aspect physique. J'avais jusqu'alors de bonnes relations avec nos partenaires, et je lui ai fait remarquer que s'il devait critiquer aussi négativement leur travail, l'ambiance dans le projet se dégraderait, et qu'il serait plus difficile de travailler ensemble. Il m'a alors répondu que pour ne pas se faire attaquer – même à juste titre – sur notre travail insuffisant, il avait une tactique : attaquer celui des autres, même injustement. C'était une personne très diplômée qui se croyait dotée d'une intelligence supérieure et qui méprisait ouvertement les autres. J'ai alors décidé, en signe de réprobation, de rester en deuxième ligne lors de la revue et de le laisser piloter l'exposé. J'ai vu de quoi était capable une personne aussi imbue d'elle-même, prenant plaisir à humilier les autres. Je me suis dit que je n'aurais pas aimé être à la place de nos partenaires. Le projet s'est ensuite terminé dans un climat exécrable, les partenaires ne coopéraient plus, et les résultats ont été très médiocres.

Par la suite, Olivier a repris un gros projet qui n'avançait pas suffisamment vite selon la hiérarchie. Des collègues me rapportaient qu'il organisait régulièrement des revues individuelles d'avancement en faisant passer un à un les membres de l'équipe devant un jury qu'il présidait lui-même, assisté de la hiérarchie. Au cours de ces entretiens, il se montrait imbu de lui-même et odieux envers les membres de l'équipe, au point d'en faire craquer certains. Plusieurs filles ont quitté la revue en pleurs. C'était peut-être là où il voulait en venir. Peut-être était-ce une forme de perversion ? Aujourd'hui, on le classerait parmi les « sales cons[5] ».

1.2.1 La vanité au niveau individuel

Une soif démesurée de pouvoir peut se manifester chez certains par un excès de vanité. Peinant à atteindre son objectif, une personne peut être tentée de rabaisser les autres pour paraître supérieure. Il faut savoir que le chemin du pouvoir est jalonné de tous les travers de la nature humaine, et que ceux qui en abusent sont parfois promus à la place de personnes plus méritantes. Ce problème est très ancien. Comme le dit François de La Rochefoucauld dans ses *Maximes* : *« Le monde récompense plus souvent les apparences du mérite que le mérite même. »* De plus, au bout du chemin, lorsque ces personnes ont enfin atteint leur objectif, une fois le pouvoir absolu entre leurs mains, les dérapages commencent. Nous connaissons malheureusement trop d'exemples.

Les assoiffés de pouvoir devraient être neutralisés au plus tôt par des sages, car ils finissent tous dictateurs, avec les excès que l'on connaît. Les livres d'histoire en sont remplis : Hitler, Pol Pot, Mao, Castro, mais aussi certains politiciens ou patrons, et notamment un ancien industriel pour qui ce n'est plus Noël. Tous ces hommes avaient perdu la raison. La soif aveugle de pouvoir est donc une maladie psychiatrique qu'il faudrait soigner à coups de cours d'histoire. Il faudrait promouvoir la méthode de promotion japonaise qui récompense le plus apte à obtenir un consensus dans une équipe : le fédérateur. S'il est intelligent, le dictateur en herbe, se voyant déconsidéré au profit d'une personne plus sociable, révisera sa position et sa manière de (dé)considérer les autres. S'il ne l'est pas, tant pis pour lui, et tant mieux pour l'humanité : le futur bourreau aura été étouffé dans l'œuf. Cet ouvrage s'adresse à tous les chefs, du plus petit au plus grand – chef de service, directeur, PDG ou politicien –, pour les amener à réfléchir sur leur comportement et à vérifier qu'ils ne sont pas en train de s'éloigner de leur noble idéal. Si ce livre pouvait éviter

5. Sutton R., *Objectif Zéro-sale-con*, Vuibert, 2007.

quelques dérapages, grâce à la prise de conscience qu'il encourage, l'humanité aurait fait un pas sur le chemin d'un monde meilleur.

Les personnes qui ont une soif démesurée de pouvoir sont bien souvent en réalité des frustrés qui ont besoin de se prouver quelque chose, à moins que ce ne soit le signe d'un manque de maturité. Que chacun ressente le besoin d'être, d'exister, de s'affirmer, est tout à fait naturel. C'est l'excès qui est condamnable car il porte atteinte aux autres. La vanité est un défaut, car celui qui en est atteint refuse de reconnaître ses limites, ses lacunes et ses erreurs. Il refuse de demander aide et conseils, d'entendre les critiques constructives. Ainsi le vaniteux se prive de toutes les opportunités de progresser, il refuse de plus de se remettre en question. Le vaniteux s'enferme dans ses certitudes, détruit son entourage, et finit par se détruire lui-même. Un tel comportement devrait théoriquement ralentir sa progression de carrière si les choses étaient bien faites. Le vaniteux parle beaucoup, et fait tout pour éviter de s'exposer par crainte que ses collègues ne découvrent ses faiblesses. Il ne fait jamais un bon manager. Il s'approprie systématiquement les réussites de ses collègues et leur laisse peu de place pour s'exprimer et s'épanouir. Ceux-ci comprennent vite, et le vaniteux ne parvient pas à les mobiliser ni à les faire adhérer aux objectifs, quels qu'ils soient. En outre, le vaniteux s'entoure de personnes plus faibles afin de mieux dominer, tandis que les plus compétents le fuient. La performance de l'équipe régresse, mais certains vaniteux persistent malgré tout à refuser de se remettre en cause. Le seul espoir est alors que la hiérarchie reprenne les choses en main et le mette à l'écart.

1.2.2 La vanité au niveau de l'entreprise

La vanité existe également au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire que ce n'est pas uniquement l'ambition démesurée d'un chef ou d'un directeur qui est en cause, mais celle de toute la hiérarchie, qui se fixe par exemple pour objectif l'accès à un marché trop ambitieux, ou une réalisation prestigieuse mais pour laquelle l'entreprise n'a pas les compétences requises.

Je me souviens d'une entreprise qui désirait rivaliser avec les grands systémiers alors qu'elle n'était reconnue que comme équipementier. C'est-à-dire que cette entreprise ne réalisait pas de grands systèmes industriels mais seulement des équipements qui étaient ensuite intégrés dans des systèmes. Elle s'était fixé comme objectif non pas de réaliser de grands systèmes comme ses concurrents, mais d'aller au-delà en réalisant des systèmes de systèmes. Ainsi, au lieu de se résigner à être un bon sous-traitant de systémiers, elle

envisageait de diriger un projet où les systémiers seraient ses sous-traitants. Comme elle n'a pas réussi à attirer les meilleurs talents pour réaliser ce projet démesuré, les résultats ont été sans appel :

- après de lourds investissements, l'entreprise n'a jamais gagné le moindre contrat sur le marché des gros systèmes ;
- la réalisation de systèmes de taille moyenne engendrait de lourdes pertes, beaucoup de projets de ce type étant en dépassement de coûts et de délais.

En conclusion, les vaniteux de cette entreprise ont causé d'énormes pertes qui ont dû être compensées par les autres projets de taille moyenne, contraints sous la pression de dégager davantage de marges pour rattraper le coup. Sans cette vanité, beaucoup d'équipes n'auraient pas été obligées de rester tard le soir ni de venir travailler certains samedis.

1.2.3 La vanité au niveau de l'État

La vanité existe également au niveau étatique : paraître meilleur en méprisant ses voisins, prétendre donner des leçons, souhaiter devenir le gendarme du monde, provoquer des guerres en s'appuyant sur des mensonges… Vous voyez ce à quoi je fais allusion. Inutile de s'attarder sur ce point que tout le monde connaît, retenons seulement les milliards de dollars qui ont été gaspillés, et les milliers de morts qui auraient pu être évitées. Merci W !

Faute de pouvoir s'élever, certains rabaissent les autres pour que leur tête dépasse de la mêlée. Finalement, la vanité est un aveu de faiblesse qui entraîne les graves conséquences que j'ai évoquées. Je préconise donc de retenir la maxime suivante :

Celui qui ne pense qu'à détruire son entourage ne pourra jamais grimper que sur un tas de gravats, tandis que celui qui s'attache à construire avec son entourage pourra atteindre le sommet d'un grand édifice !

Étymologiquement, « vanité » signifie vide, futilité ou frivolité. Le vaniteux devrait donc avoir conscience qu'il est vain de faire preuve de vanité ! De plus, il ment aux autres, mais également à lui-même puisqu'il cherche à faire croire à une supériorité qui n'existe pas. S'il était réellement supérieur, le vaniteux n'aurait point besoin d'écraser les autres puisque sa supériorité s'exprimerait naturellement et serait reconnue par autrui sans qu'il soit nécessaire de les en convaincre. Quel que soit son

aboutissement, la vanité est donc artificielle et factice. Et là où il n'y a pas de sincérité, il ne peut y avoir de vrais plaisirs.

Pour terminer sur une note positive, retenez que *« l'orgueil a cela de bon qu'il préserve de l'envie »*, comme l'écrivait Victor Hugo dans *Océan*. L'envie sera d'ailleurs traitée plus loin, au paragraphe 1.7. C'est dire qu'il y a pire !

1.2.4 L'exploitation de la vanité d'autrui

● La compétition

La vanité des uns accroît le mal-être des autres. Prenons l'exemple des compétitions qu'organisent certains managers. Ils pensent qu'ainsi chacun essaiera de donner le meilleur de lui-même. Un effet pervers des compétitions dans les équipes est qu'il n'y a qu'un seul gagnant et beaucoup de perdants. C'est comme au Loto, bien que les spots publicitaires affirment subtilement que 100 % des gagnants ont joué. Dans une équipe, les personnes connaissent souvent très bien les comportements de chacun. Elles savent quels sont ceux que la vanité pousse à toujours vouloir la première place, elles connaissent les favoris du chef car la compétition est parfois biaisée. En conséquence, beaucoup refusent d'entrer dans le jeu, laissant toute la place aux vaniteux. Ainsi le challenge lancé *a priori* pour motiver les troupes ne voit s'engager dans la partie que deux ou trois réels compétiteurs, les autres ayant purement et simplement abandonné, jugeant le jeu puéril et destiné uniquement aux personnes en mal d'identité ou manquant de maturité. Ceux qui refusent cette méthode de management peuvent ensuite se voir déconsidérés par la hiérarchie. Ils ressentent alors de la démotivation, ce qui diminue leur performance et globalement l'équipe n'obtient guère de meilleurs résultats. Cette méthode est contre-productive lorsque les chances ne sont pas équitables, surtout si la compétition est biaisée, c'est-à-dire si le manager fait gagner son favori par des méthodes déloyales. Ce dernier est généralement peu compétent, mais très docile. Démotivée et mal dirigée, l'équipe fait alors beaucoup d'heures pour un résultat médiocre. Ajoutons que la victoire attise l'orgueil, voire la vanité. Souvenez-vous de la fin de la fable *Les deux coqs* de Jean de La Fontaine :

« La Fortune se plaît à faire de ces coups ;
Tout vainqueur insolent à sa perte travaille.
Défions-nous du sort, et prenons garde à nous
Après le gain d'une bataille. »

Ainsi la compétition est un outil de management à utiliser avec discernement. Il peut bien fonctionner avec certaines personnes, dans certaines professions ou dans le cadre d'une certaine culture, mais il peut se révéler destructeur de synergie dans les autres cas. Le résultat obtenu est alors à l'opposé du but recherché. Il convient donc d'utiliser cet outil avec la plus grande précaution.

● La démagogie ou la manipulation

Autre comportement favorisé par la vanité d'autrui : la démagogie – et la manipulation qu'elle engendre parfois. Tout le monde a plus ou moins d'orgueil, mais attention à ceux qui savent très bien exploiter ce défaut chez les autres – je veux parler des démagogues. Rappelez-vous que *« tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute,* [et que] *cette leçon vaut bien un fromage sans doute »*. Vous avez tous reconnu la fable de La Fontaine *Le Corbeau et le Renard*. La morale est encore très vraie aujourd'hui, et pas uniquement en politique. Combien d'énergie est dépensée au seul profit du flatteur ? Ne vous laissez pas prendre au piège des flagorneries !

Contrairement à ce que l'on pense généralement, la manipulation est chose assez facile et plus fréquente qu'on ne le croit. Voici un rappel de plusieurs affaires en rapport avec le sujet.

Exemples de manipulations de l'opinion publique

- En 2004, une mythomane déclare avoir été violemment molestée dans un RER au motif qu'elle était juive. Toute la France s'indigne, la presse, les politiques et toute personne ayant entendu cette information rabâchée durant plus d'une semaine. En réalité, cette jeune femme n'avait pas été agressée, et de plus elle n'était pas juive. Elle avait simplement un problème relationnel avec sa mère et elle avait inventé toute cette histoire pour attirer l'attention de celle-ci et obtenir plus d'affection. Devant l'ampleur de l'émotion qu'elle avait engendrée à l'échelle du pays et qu'elle n'avait pas anticipée, elle a fini par avouer la vérité à la police. Durant des semaines, nous avons tous marché tant cette histoire était scandaleuse et abjecte.
- Vous vous rappelez également l'affaire d'Outreau : durant des mois la France a jeté l'opprobre sur ces parents et voisins indignes. Les affaires d'enfants accusant à tort des parents, des voisins ou des professeurs de les avoir violés sont nombreuses. Vous vous rappelez peut-être également le film *Les Risques du métier*, dans lequel un instituteur – interprété par Jacques Brel – est accusé de viol par une petite fille qui cherche en réalité à se venger parce qu'il lui a mis une mauvaise note.
- En février 2007 est réédité le livre *Survivre avec les loups*, qui fera ensuite l'objet d'un film. L'histoire de cette fillette juive de 8 ans qui, au début de la guerre en 1941, a parcouru 3 000 kilomètres à pied pour rejoindre ses parents déportés à l'Est s'est révélée factice, mais personne à l'époque n'a cherché à vérifier les faits qui pourtant paraissaient

incroyables. Tout le monde y a cru parce que la fable, bien que terrible, était attendrissante et qu'elle s'était bien terminée. Le récit plaisait, on l'acceptait donc, comme si une histoire, pour peu qu'elle soit émouvante, était de fait crédible.

– On pourrait également évoquer l'affaire Dreyfus, qui a suivi le même processus – psychose collective qui fait que les personnes se laissent aveugler par un discours confortable.

Ces histoires se sont toutes révélées être des manipulations. Leur recette est toujours la même : un scénario sensationnel, émouvant, scandaleux, qui finit par une morale rassurante que tout le monde gobe sans se poser de questions. C'est bien la preuve qu'il est très facile, encore aujourd'hui, de faire avaler n'importe quoi à n'importe qui pour peu que l'on prépare bien son scénario. Les affabulateurs sont très dangereux. Hitler prétendait que les juifs étaient responsables de la ruine de l'Allemagne. G. W. Bush a prétendu que l'Irak possédait des armes de destruction massive dans le seul but de pomper son pétrole à bon compte. Chaque manipulateur invente une fable pour faire accepter ses excès. Pour éviter de se faire manipuler, suivez le précepte cartésien ci-après :

« Ne rien prendre pour acquis que nous ne sachions déjà ou que nous aurions démontré par ailleurs. »

1.2.5 La vanité qui mène à la fraude

Indirectement, la vanité ou la trop grande soif de reconnaissance peut conduire à la fraude. Début 2008, la Société générale a révélé la fraude d'un trader qui lui a valu une perte de plus de 5 milliards d'euros. Le trader en question aurait voulu démontrer à ses collègues issus d'une école plus prestigieuse qu'il était aussi capable qu'eux. Poursuivant cet objectif, il a utilisé sans scrupule tous les moyens à sa disposition pour parvenir à ses fins. Plus de 50 milliards d'euros ont ainsi été engagés, dépassant les seuils autorisés par la banque, grâce à des falsifications et des connivences. Malheureusement la conjoncture n'était pas favorable, et l'opération a entraîné la perte que les médias ont révélée. Une recapitalisation de la société a dû être lancée pour éviter la vente ou la liquidation de la banque. À votre avis, cette recapitalisation représente combien de millions d'heures de travail ?

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme », selon Rabelais. Plutôt que de m'étendre sur les apprentis sorciers qui officient dans le nucléaire militaire, les OGM ou l'agro-alimentaire, je parlerai de la déontologie et de l'éthique dans les organisations. Ainsi l'OCDE se serait inquiétée de la fraude scientifique, c'est-à-dire

de la falsification de résultats de recherche, d'interprétations tendancieuses, de retouches de données, etc. Si les scientifiques sont soumis à une pression de plus en plus forte – émanant soit de leur hiérarchie, qui exige plus de productivité ou souhaite obtenir plus de financement, soit d'eux-mêmes, soucieux de servir leur carrière ou guidés par leur soif de reconnaissance –, il arrive que certains d'entre eux, à court de bons résultats, aient recours à la fraude. Combien de personnes ont exploité ces rapports et ont dû abandonner leur travail après s'être rendu compte qu'il n'aboutissait à rien, ces publications antérieures s'étant révélées frauduleuses ?

Dans votre entourage, vous connaissez peut-être des personnes qui ont fraudé et falsifié des résultats afin de montrer que les objectifs avaient été atteints. Précédemment, nous avons parlé des fraudeurs aux ASSEDIC. Je vous ai prévenu, dans ce chapitre nous pouvons nous avouer clairement les choses puisque nous sommes entre nous et que personne ne nous écoute. Ne nous en privons pas ! Tous les jours, selon la Sécurité sociale, le montant des fraudes pour cause d'arrêts de travail injustifiés s'élèverait à plus de 100 000 euros[6]. C'est-à-dire que chaque année, plus de 20 millions d'euros sont distribués à des fraudeurs qui en réalité sont en parfaite santé. Que font-ils ? Sans doute une sieste crapuleuse pendant que les autres travaillent pour financer leur escroquerie. Sans cette fraude, nous pourrions nous permettre de travailler moins longtemps et disposer de plus de loisirs. Qu'en pensez-vous ?

Conclusion sur la vanité : mon ex-collègue Olivier n'a rien gagné, puisque son projet s'est mal terminé (un seul client a acheté son produit, lequel a été rapidement abandonné) ; le systémier de systèmes a renoncé après avoir perdu beaucoup d'argent ; Monsieur W. a perdu plus de soldats en Irak que de citoyens lors de la chute du World Trade Center, sans compter les milliards de dollars engagés dans ce bourbier, et il a terminé son mandat sans avoir pu pomper le pétrole irakien. Combien d'énergie inutile dépensée ? Combien d'heures de travail gaspillées ? Le monde ne serait-il pas meilleur en supprimant seulement la vanité ? Tâchons au moins de la contenir !

Être soi-même, c'est s'accepter. L'acceptation de soi procure bien plus de plaisir et un plus grand bien-être que la vanité.

---

6. Entendu sur RFI fin 2008.



1.3 La gourmandise (ou plutôt la gloutonnerie)



Belzébuth, démon de la gourmandise

« La gourmandise est le péché des moines vertueux. »
Honoré de Balzac, *Le Cousin Pons*

Habituellement, le terme « gourmandise » sert à désigner l'un des sept péchés capitaux. Mais puisque la gourmandise est le fait d'aimer manger de bonnes choses, elle ne peut être blâmable. Pour être précis, il convient donc de distinguer les gourmets des gloutons. Les premiers, dont votre serviteur fait partie, font honneur à la cuisine française et à sa renommée internationale. La gastronomie fait partie de notre culture, et, à ce titre, cette acception de la gourmandise ne peut être qualifiée de défaut, bien au contraire.

En revanche, la gloutonnerie, qui implique vraiment l'idée de démesure et d'absence de discernement, est un terme plus adéquat pour désigner le péché en question.

D'ailleurs, les anglophones utilisent le terme *gluttony*, qui est bien plus approprié. J'ai donc choisi de remplacer « gourmandise » par « gloutonnerie » pour éviter toute confusion.

Dans cet ouvrage, la gloutonnerie fait référence au défaut de ceux qui confondent qualité et quantité.

Je me souviens d'un appel d'offres pour lequel la personne en charge de la réponse était venue me demander de l'aide. Les documents de l'appel d'offres en question étaient réunis dans quatre classeurs :

– trois de sept centimètres d'épaisseur chacun pour le seul « Manuel de référence » ;
– un de trois centimètres d'épaisseur pour les clauses techniques.

Le « Manuel de référence » décrivait les procédures à appliquer pour la réalisation du projet. Autrement dit, les spécifications de management représentaient sept fois plus de pages que les spécifications techniques du système à réaliser. Habituellement, c'est l'inverse. Mon collègue était catastrophé à l'idée de devoir satisfaire toutes les exigences du manuel de référence. Étant donné que le projet à réaliser était de taille moyenne et que ces exigences étaient démesurées, y compris pour un gros programme, je lui ai conseillé de négocier avec le client une application simplifiée du manuel de référence. Il est heureusement parvenu à un accord satisfaisant à la fois pour lui-même, car il n'a pas eu à réaliser trop de tâches rébarbatives, et pour l'entreprise, car le coût de développement a été réduit, ce qui a permis de dégager plus de bénéfices. Ce projet faisait partie d'un très grand programme composé au total de 18 projets sous-traités à différents industriels. Au terme de notre réalisation, le client a félicité publiquement mon collègue, car c'était le projet qui s'était le mieux déroulé et qui avait le mieux répondu au besoin exprimé. À mon avis, les autres industriels ont dû respecter scrupuleusement le manuel de référence et ils se sont noyés dans des procédures inextricables, avec de la paperasserie à n'en plus finir et des revues interminables au lieu de penser au besoin opérationnel du programme.

Dans le même esprit, je ne résiste pas à la tentation d'évoquer le cas de ce grand industriel en aéronautique que tout le monde connaît, et qui est confronté au même type de problème. Ses récents projets sont en retard en partie pour les mêmes raisons : on a confondu qualité et quantité, et ce qui devait théoriquement assurer la bonne réalisation des projets a produit l'effet contraire au but recherché ; ce qui devait les sécuriser les a en réalité coulés.

D'une façon plus générale, en matière de gloutonnerie, cet ouvrage s'emploiera à dénoncer les pratiques suivantes :

- **trop de papiers imprimés** qui remplissent les armoires et que personne ne consulte (pensez à la planète, préservez les arbres pour notre salut s'il vous plaît !) : par le passé, un bureau avec beaucoup de dossiers papier archivés pouvait donner une importance artificielle à son occupant, mais plus aujourd'hui, car la technologie est heureusement passée par là : grâce à l'informatique, on peut gagner énormément de temps, plus besoin d'imprimer, de classer de détruire les documents papier systématiquement ; les entreprises devraient tendre vers le zéro papier ;
- **trop de mails envoyés** qui inondent les boîtes aux lettres, et qui sont jetés sans être lus car sans intérêt : dans Outlook, je vous conseille de définir une règle qui permet de mettre directement à la poubelle certains messages ; vous gagnerez ainsi beaucoup de temps à ne pas les lire, et vos messages importants ne se verront plus refusés pour cause de boîte pleine ;
- **trop de pages rédigées**, des rapports inutilement épais : certaines personnes se sentent obligées de délayer leur texte pour faire du volume ; c'est une perte de temps pour tout le monde : pour celui qui le rédige, mais surtout pour tous ceux qui devront le lire ; retenez que les plaisanteries les plus courtes sont toujours les meilleures ; il en est de même des documents que vous rédigez : un document trop long devient ennuyeux ; si de plus la densité d'information est faible, le lecteur aura tendance à sauter des paragraphes et à la fin il jugera le document nul et en fera le reproche à son auteur… À propos, évitez le style emphatique et les pléonasmes comme « au jour d'aujourd'hui », « à partir de dorénavant », « les produits déjà existants », etc. ; soyez « Lean » ! J'ajouterai : exprimez-vous en français, évitez les solécismes : par exemple ne dites pas le nombre maximum, mais le nombre maximal (« maximum » est un nom et non un adjectif), mais ce n'est pas l'objet de cet ouvrage ;
- **trop de dépenses inutiles** : on remplace un équipement par le dernier modèle sorti pour être à la mode, alors qu'il ne présente aucune nouvelle fonctionnalité utile au vu de l'usage qui en sera fait ; il faudrait poser la question à l'utilisateur : en tire-t-il un réel avantage ou était-ce une pure dépense inutile ? Si la réponse est oui, on lui conseillera de s'abstenir la prochaine fois ;
- **trop de fonctions inutiles** dans les produits développés : sachez que dans les équipements que vous achetez, 10 à 30 % des fonctionnalités ne sont jamais utilisées ; si le développeur se posait davantage la question de l'utilisation qui sera faite de son produit, il pourrait économiser beaucoup de temps en ne développant

pas ces fonctions inutiles ; il gagnerait d'autant plus de temps qu'un produit plus simple est plus facile à mettre au point et à utiliser ; ce temps gagné pourrait être consacré à des activités plus agréables ;

- **trop de réunions** qui durent trop longtemps : malheureusement, vous ne connaissez que trop la réunionnite aiguë, de nombreux ouvrages ont déjà traité ce sujet ; selon moi, il y a deux types de réunions : les réunions d'information et les réunions en vue d'une prise de décision ; les premières sont préparées par une personne qui diffuse de l'information auprès d'un auditoire venu pour écouter ; les secondes doivent impérativement avoir un objectif clair, un ordre du jour précis avec une durée et un responsable pour chaque item ; dans mon précédent ouvrage[7], je proposais d'utiliser un réveil qu'il suffit de régler au début de chaque point de l'ordre du jour ; la présence des personnes conviées doit être justifiée ; n'invitez une personne que si elle constitue une valeur ajoutée, sinon vous lui faites perdre son temps ;
- **ceux qui en font trop** : les perfectionnistes ; combien de temps perdu à peaufiner pour rien ? L'esthétisme peut parfois avoir un intérêt, j'en conviens, mais il arrive que l'on perde beaucoup de temps inutilement ;
- **trop d'indicateurs** : ce dernier point nécessite un paragraphe à lui seul tant la dérive est importante aujourd'hui.

1.3.1 Les dévoreurs d'indicateurs

Ces dernières années, vous avez certainement vu proliférer des indicateurs de toutes sortes dans tous les domaines. Ce sont des mesures souvent présentées sous forme de courbes Excel qui sont utilisées pour manager les projets, les activités, les entreprises. Cette pandémie, appelée « indicatocratie », a pour origine la propagation du principe selon lequel on ne peut prétendre maîtriser ce que l'on ne mesure pas. Les mesures se sont ainsi multipliées un peu partout, et ce d'autant plus que l'ISO 9001, le CMMI®, et d'autres méthodes les recommandent. Le management par objectifs, qui nous vient des Anglo-saxons, en est également la cause. La culture du résultat, qui fonctionne peut-être bien chez eux, fonctionne beaucoup moins bien chez nous. La culture latine cohabite mal avec cette méthode, il ne faut pas l'oublier, ce qui donne fréquemment lieu à des dérives. Nous voyons donc aujourd'hui fleurir une multitude d'indicateurs partout dans les entreprises. S'entendant parfois reprocher de naviguer à vue et d'être dans le brouillard, certains se lancent dans la mise en place systématique de mesures sur tout et n'importe quoi. Les indicateurs

---

7. *CMMI® Light – La performance tangible, op. cit.*

foisonnent, mais les résultats ne changent pas. On se rend compte que les indicateurs ne servent pas à manager les projets, ni les services, ni même à prendre des décisions, mais simplement à augmenter l'épaisseur des rapports d'avancement, à alimenter les réunions en jolies courbes abondamment commentées, à retapisser les murs de l'entreprise, et à faire croire à la hiérarchie que l'on maîtrise la situation.

Je me suis amusé à recenser les indicateurs mis en place dans une entreprise, et j'en ai trouvé des centaines. En voici un échantillon :

- Au niveau de la Direction opérationnelle :
  - montant des prises de commande en millions d'euros (M€) par mois ;
  - marge cumulée sur les prises de commande par mois ;
  - chiffre d'affaires en M€ par mois ;
  - trésorerie en M€ par mois ;
  - montant des pénalités payées en milliers d'euros (k€) par mois ;
  - effectif par catégorie (ingénieurs, cadres, techniciens…) par mois ;
  - nombre de prestataires par mois ;
  - effectif total avec prestataires par mois ;
  - nombre d'embauches par mois ;
  - nombre de départs (démissions, retraites, mutations) par mois ;
  - nombre de réclamations client par mois ;
  - nombre de satisfactions client par mois ;
  - pourcentage de livraisons en retard par mois ;
  - durée moyenne des retards de livraison par mois ;
  - nombre d'heures facturées sur les affaires par mois ;
  - écart cumulé des coûts de réalisation par mois ;
  - résultat d'exploitation en M€ par mois ;
  - besoin en fonds de roulement par mois.

Soit un total de 153 courbes Excel élaborées chaque mois

- Au niveau projet :
  - courbe des dépenses prévues par mois ;
  - courbe des dépenses réelles par mois ;

- courbe du coût final du projet estimé chaque mois ;
- graphique de tenue des jalons prévus et réalisés chaque mois ;
- plan de charge prévu par catégorie et par lot chaque mois ;
- plan de charge réel par catégorie et par lot chaque mois ;
- plan de charge restant pour terminer le projet ;
- courbe de synthèse des charges par lot chaque mois ;
- montant des risques évalués chaque mois ;
- montant des opportunités évaluées chaque mois ;
- balance des risques et des opportunités évaluée chaque mois ;
- planning directeur (synthétique) ;
- planning détaillé (Gantt) ;
- courbe de suivi des actions ouvertes et closes chaque mois ;
- histogramme d'avancement de la production documentaire chaque mois ;
- courbe d'avancement des vérifications par catégorie et par mois ;
- courbe d'avancement des tests logiciels par semaine ;
- courbe d'avancement de la validation système par semaine ;
- courbe des anomalies identifiées et corrigées par semaine.

– Sur la démarche CMMI® mise en œuvre dans l'entreprise :
  - courbes d'écart de clôture des actions entre la date prévue et la date réelle en nombre de jours et par mois ;
  - nombre d'actions nouvelles, closes et restantes par mois ;
  - nombre de clôtures d'actions prévues, clôtures réelles, clôtures à replanifier et actions restantes par mois ;
  - mêmes courbes que ci-dessus, mais détaillées par service ;
  - note moyenne des évaluations des pratiques par service et par type d'activités ;
  - historique des notes moyennes par type d'activités ;
  - progression prévue et réelle des notes moyennes sur chaque type d'activités.

Soit un total de 51 courbes Excel élaborées chaque mois

– Sur la capitalisation des vérifications croisées (revues par les pairs ou RPP) :
  - répartition des RPP par type et par service, en nombre et en pourcentage ;
  - pourcentage de RPP avec des pairs externes au projet ;
  - pourcentage de formulaires RPP mal remplis (évalué à 74 % !) ;
  - nombre moyen de défauts détectés par heure et par pair ;
  - nombre de défauts détectés par page de document (libellé « Efficacité de la RPP ») ;
  - nombre moyen de pages lues par heure et par pair ;
  - nombre de personnes ayant participé à au moins une RPP ;
  - durée moyenne des RPP par type de documents ;
  - nombre moyen de pairs par type de documents ;
  - durée moyenne de préparation par pair et par type de documents ;
  - nombre moyen de défauts détectés par RPP et par type ;
  - durée moyenne de correction des défauts par type de RPP ;
  - nombre de défauts détectés par page en fonction du nombre d'heures passées à la RPP ;
  - nombre de défauts détectés par page en fonction du nombre de pages du document ;
  - nombre de défauts détectés par heure (libellé « Rendement de la RPP ») ;
  - nombre de défauts détectés par heure en fonction du nombre de pages du document ;
  - vitesse de lecture en fonction du nombre de défauts détectés par page (libellé « Performance » !) ;
  - vitesse de lecture en fonction du nombre de défauts détectés par heure (libellé « Performance » !).

Soit un total de 19 courbes Excel élaborées chaque trimestre pour ce seul type de vérifications

– Sur la capitalisation projet : à la fin de chaque projet, un formulaire avec 223 cases à renseigner pour établir des statistiques en réalité inexploitées.
– Etc.

Je ne dresse pas la liste exhaustive des indicateurs existants pour vous épargner une lecture fastidieuse, mais retenez que plusieurs chefs de service m'ont fait part de leur exaspération face à toute cette bureaucratie et m'ont affirmé qu'ils n'utilisaient pas les données capitalisées mais leurs propres métriques pour élaborer leurs devis, planifier leurs projets et manager leurs services. Un directeur m'a confié personnellement que tout cela le *« gavait »*, mais que je ne devais pas le répéter. Plusieurs collègues m'ont rapporté que leur directeur leur avait dit *« ne rien avoir à foutre de tout cela »*. C'est dire à quel point la hiérarchie opérationnelle de l'entreprise était contrainte à élaborer toutes ces mesures qui n'étaient en réalité que de la poudre aux yeux. Elle devait néanmoins faire bonne figure pour ne pas jeter le trouble.

● L'efficacité des RPP

J'adore l'indicateur appelé « Efficacité des revues par les pairs (RPP) » listé ci-dessus. Vous allez comprendre l'exaspération des opérationnels. C'est un monument ! Les RPP sont des inspections de produits de conception et/ou de documents en vue de supprimer les défauts de réalisation. Ces défauts sont inévitables : étant donné que nous sommes tous des êtres imparfaits, nous laissons des erreurs dans tout ce que nous faisons. Ces revues sont donc mises en place afin d'en supprimer un maximum. Elles consistent en un examen méthodique des produits développés par des pairs (collègues) des développeurs pour identifier les défauts afin d'appliquer les corrections nécessaires. Lorsque ces revues portent sur des documents, on parle alors de relectures ou de lectures croisées. Ma collègue Christiane, à l'origine de cet indicateur, mesurait l'efficacité des RPP en fonction du nombre d'anomalies trouvées par page de document relu. Afin de mesurer cette efficacité, elle demandait de comptabiliser des tas de choses pour élaborer les 19 courbes – pas une de moins – précédemment citées. Ensuite, une personne, généralement « *addict* » aux macros Excel, se gargarisait en calculant le nombre d'anomalies trouvées par heure, par page et par pair. Suivaient alors les multiples courbes joliment colorées – sur fond pastel, bien évidemment. Personne ne réagissait, ni ne les exploitait, et pour cause.

Pour mesurer l'efficacité d'une inspection ou d'une relecture, le bon sens voudrait que l'on comptabilise non pas les défauts détectés au moment de la revue, mais ceux qui restent après la revue. En effet, l'efficacité d'une maîtresse d'école ne se mesure pas au nombre de fautes qu'elle a relevées dans les dictées, mais au nombre de celles qui lui auront échappé ou qu'elle aura comptées à tort. En partant de ce principe, on pourra affirmer que la RPP a été particulièrement efficace si à la suite de la revue le nombre d'anomalies restantes est quasi nul. Par exemple, la méthode Six Sigma est cohérente : elle consiste à compter les anomalies à la fin de la chaîne de fabrication,

à la fin du processus de production, après toutes les étapes de réalisation et de vérification, et c'est alors seulement que la qualité du processus peut être notée de 1 à 6 sigma. De la même façon, il conviendrait de calculer l'efficacité de la RPP en fonction du pourcentage de défauts corrigés par rapport à leur nombre total. Mais Christiane, elle, mesure les anomalies détectées par page, sans se préoccuper de celles qui restent. Elle agit ainsi parce qu'elle ne connaît pas le nombre total d'anomalies, elle ne sait pas combien ont été laissées au terme de la revue, sans quoi le taux de détection serait facilement calculé. Christiane effectue donc cette mesure car elle est (trop) simple à faire : il suffit en effet d'additionner les anomalies détectées et de diviser le total par le nombre de pages du document relu. Autrement dit, on se sert d'un indicateur pour se servir d'un indicateur, on croit mesurer une efficacité de revue alors qu'on mesure simplement le nombre d'anomalies laissées par le réalisateur. Ainsi, dans le cas d'un document rédigé par une personne mauvaise en orthographe, peu compétente et peu rigoureuse, la revue sera jugée très efficace puisqu'elle aura détecté des dizaines d'anomalies par page alors qu'il en restera probablement autant dans le document après correction. En revanche, dans le cas d'un document rédigé par une personne compétente et rigoureuse et validé par des pairs consciencieux, la revue sera jugée peu efficace puisqu'elle n'aura détecté pratiquement aucune anomalie. Ce paradoxe échappe malheureusement aux « indicatocrates » et autres fanatiques d'Excel. Il en est ainsi pour beaucoup d'indicateurs. L'absence de fondement méthodologique n'inquiète pas : le manque de compétence est souvent la cause du problème, de même que la méconnaissance des règles élémentaires de la statistique. La magie des macros Excel fascine et fait oublier l'essentiel. Nous appellerons ces mordus d'Excel les « excelomanes », par analogie avec les héroïnomanes, tant ils sont dépendants de la macro Visual Basic. Cette forme de gourmandise conduit non pas à l'explosion de l'estomac mais à une multiplication du gaspillage, tant en termes de temps que d'énergie, lesquels pourraient être utilisés à des activités plus productives.

D'une façon générale, **faites très attention au moment de choisir vos indicateurs**, car beaucoup sont trompeurs. Souvent on mesure une longueur alors qu'on aurait dû mesurer un poids. On ne s'est parfois jamais vraiment demandé si c'était la bonne mesure à effectuer. On se dit souvent qu'il faut mesurer quelque chose, et comme on a un mètre de couturière dans la poche, on mesure une longueur. Puis tout le monde finit par se convaincre que c'était la bonne mesure à effectuer puisque d'autres l'ont effectuée auparavant, et certains « conjecteurs » y ont même trouvé une justification méthodologique.

C'est comme l'histoire du fer dans les épinards. Pour ceux qui ne la connaîtraient pas ou qui ne connaissent que la version de Popeye, permettez-moi de vous la résumer.

Une idée reçue qui a la vie dure

Petits, nous avons toujours entendu que les épinards regorgeaient de fer, et pour nous faire avaler la purée, on nous contait l'histoire de Popeye. Une boîte d'épinards ouverte d'une seule main par pression puis avalée d'une traite, et Popeye sauvait Olive du méchant Brutus. En réalité, Popeye n'est qu'un imposteur. Les épinards contiennent bien du fer, mais pas plus que les autres légumes. Comment se fait-il alors qu'on lui ait prêté de telles vertus ? La véritable origine de ce malentendu n'est pas une publicité pour un fabricant de conserves, mais une erreur humaine : dans les années 1890, une secrétaire s'est trompée en recopiant la quantité de fer mentionnée dans le rapport d'un chercheur qui avait analysé la feuille d'épinard. Elle a tapé 0,0003 au lieu de 0,00003, soit trente milligrammes de fer – au lieu de trois – pour cent grammes d'épinards. C'est ainsi que les épinards ont acquis la réputation de contenir dix fois plus de fer que les autres légumes. Cette légende s'est perpétuée jusqu'à ce qu'un autre chercheur se demande pourquoi les épinards contenaient dix fois plus de fer que la moyenne. Dans les années 1930, l'erreur a donc été corrigée, mais la légende persiste encore aujourd'hui chez les plus crédules.

Dans l'entreprise dont nous parlons, l'indicateur d'efficacité des RPP a été mis en place avec le CMM, il y a plus de douze ans, et personne ne s'est posé la question de sa pertinence. Toutes les analyses fondées sur cet indicateur sont donc fausses. Je ne sais quelles décisions ont été prises suite à ces analyses, mais vous conviendrez que l'on s'est bien fourvoyé et que l'on aurait pu éviter beaucoup de travail inutile. Vérifiez donc vos indicateurs avec soin, et veillez à ce que l'on ne leur fasse pas dire ce qu'ils ne disent pas. Les indicateurs ne sont pas des potions magiques que l'on sort pour étayer un discours farfelu. J'ai vu trop d'impostures, donc restez vigilants !

Une telle dérive a été rendue possible car tout le management intermédiaire n'avait que faire du CMM – devenu ensuite le CMMI®. Ne voyant aucun intérêt opérationnel dans la méthode, il s'en est déchargé dès qu'il en a eu l'occasion, sans afficher ouvertement son opposition car l'ordre venait du plus haut niveau de la hiérarchie. C'est ainsi qu'un directeur d'unité a chargé son directeur des opérations de s'en occuper. Lorsque j'ai lu sa note de nomination et les missions qui lui étaient confiées, cela m'a beaucoup amusé car je savais qu'il comptait parmi les plus réfractaires au CMMI®. Je suis donc allé le voir et lui ai lancé : *« J'ai vu que tu allais tremper dans le CMMI® maintenant ! »* Il m'a alors répondu avec un léger sourire : *« Oui, mais du bout des lèvres ! »* En effet, à son tour, il a rapidement cherché à recruter une personne qui pourrait le décharger complètement de ce fardeau. Il a donc recruté ma chère Christiane dont j'avais déjà pu observer les penchants bureaucratiques. Ce phénomène, reproduit partout dans l'entreprise, a causé un énorme gaspillage.

● La capitalisation excessive des données

Voici une autre anecdote sur la démesure des indicateurs et la gloutonnerie de certains.

> Je me rappelle une conversation lors d'un déjeuner avec mon collègue Charlot. Il me disait avoir été investi d'une mission pour réduire la base de capitalisation des mesures dans les développements logiciels de l'entreprise. Cette base était pharaonique, avec des dizaines de mesures que l'on exigeait tous les trimestres de chaque chef de projet logiciel. J'avais déjà discuté avec son chef de service de la pertinence de capitaliser une telle quantité d'informations, et ce dernier m'avait avoué qu'effectivement moins de la moitié des mesures servaient à quelque chose, mais qu'il avait bien du mal à freiner l'ardeur de son équipe, toujours prête à en pondre de nouvelles. Et Charlot de me raconter le bilan des réunions de son groupe de travail : s'appuyant sur d'épais comptes-rendus, lui et ses collègues étaient arrivés à la conclusion que chacune des mesures était en réalité bien nécessaire, et que le groupe avait hésité à en rajouter. Stupéfait, je lui ai alors rappelé que l'objectif que lui avait fixé son chef, dont je partageais le point de vue, était de réduire le nombre de mesures, et non pas de l'augmenter. Mais, très sûr de lui, il m'a certifié que toutes les mesures étaient nécessaires et utiles. Résultat : son chef a été très déçu de ne pouvoir économiser sur le temps passé à établir ces mesures pour affecter ces personnes à un travail plus utile.

Errare humanum est, perseverare diabolicum !

Malheureusement, cette histoire est authentique, comme tout ce qui est relaté dans cet ouvrage. Cette dérive a duré plus d'une dizaine d'années, et aujourd'hui l'entreprise a lancé un chantier de « dégraissage » du développement logiciel qui sera décrit au paragraphe 2.6.

● Le respect des délais coûte que coûte

Voici un autre exemple de gloutonnerie, toujours en rapport avec les indicateurs, appliqués cette fois à la question des délais.

> Je me rappelle que début 2000, une entreprise avait estimé le coût de ses retards de livraison à 30 M€, soit 2 % de son chiffre d'affaires. Ce montant correspondait à la somme des pénalités de retard payées chaque année aux clients, des frais financiers liés aux retards de facturation et des surcoûts de main-d'œuvre du fait que les équipes devaient être maintenues plus longtemps que prévu pour terminer les projets. Pour bien faire comprendre

l'importance de ce chiffre, le directeur financier avait déclaré lors d'un grand numéro en début d'année que cette somme représentait presque le montant annuel des augmentations de salaire. Ce faisant, il laissait clairement entendre que si l'entreprise n'avait plus de retard dans ses livraisons, les augmentations de salaires pourraient presque doubler – un moyen de motiver l'assemblée et de la convaincre de la nécessité de corriger le problème.

En effet, 25 % des affaires accusaient des retards, lesquels duraient en moyenne 250 jours. Autrement dit, un quart des produits développés étaient livrés avec plus de huit mois de retard ! Un chantier de réduction des retards a donc été lancé avec pour objectif de respecter les délais contractuels de livraison au jour près. Ce chantier était piloté par Pascal, qui avait rassemblé dans un énorme tableau Excel toutes les commandes de l'entreprise avec les montants, les dates de livraison contractuelles et les dates réelles de livraison. Une formule calculait automatiquement la moyenne des retards rapportée au chiffre d'affaires. Chaque mois, les livraisons prévues étaient extraites du tableau, les chefs de projet concernés étaient convoqués, leurs chefs de service leur rappelaient l'engagement contractuel et exerçaient sur eux une forte pression pour que les délais soient respectés.

La première année, une très nette amélioration avait été constatée, et Pascal avait été félicité. En y regardant de plus près, je me suis rendu compte qu'au lieu de comptabiliser tous les retards, Pascal avait distingué les retards imputables aux clients et ceux imputables aux équipes projet. En effet, une analyse avait montré que les trois quarts des retards étaient directement imputables aux équipes (mauvaise estimation des travaux à réaliser, difficultés inattendues), tandis que le quart restant était dû au client (non respect des obligations contractuelles : pas de mise à disposition du matériel sur lequel l'équipement commandé devait être installé, non paiement de l'acompte initial obligatoire pour démarrer le projet, etc.). Seuls les premiers (imputables aux équipes) avaient été comptabilisés cette année-là ; les autres ne relevant pas de la responsabilité de l'entreprise, ils avaient été écartés, améliorant ainsi mécaniquement (et artificiellement) les chiffres relatifs au respect des délais.

La seconde année, l'amélioration a été moins importante, mais néanmoins visible, de même que les années suivantes grâce à la pression continue exercée sur les chefs de projet.

En parallèle, l'entreprise effectuait chaque année une enquête de satisfaction auprès de ses clients. Dernièrement, il en était ressorti que si les délais de livraison étaient désormais nettement mieux respectés, en revanche les produits n'étaient pas souvent conformes aux exigences et ne fonctionnaient pas toujours. À la décharge de l'entreprise, les clients reconnaissaient que celle-ci intervenait très rapidement pour réparer les erreurs de livraison.

En conclusion, grâce au chantier de respect des délais, l'entreprise livrait désormais à l'heure des produits qui ne marchaient pas, mais elle les réparait rapidement. C'est-à-dire que les chefs de projet, sous la pression de leur chef de service respectif, livraient délibérément des produits qui n'étaient pas terminés.

Compte tenu du retour des clients, une enquête interne auprès des équipes de développement a été ensuite réalisée. Celle-ci a révélé une fâcheuse tendance des équipes à détourner les chantiers de progrès de leur objectif, notamment dans le cas du chantier délai, dont l'objectif premier était de réduire les retards pour à la fois satisfaire le client et améliorer la trésorerie de l'entreprise. Au lieu de cela, il a servi à justifier les retards en interne que le client, mis devant le fait accompli, était contraint d'accepter (produit livré à temps mais non-conforme aux exigences). Résultat : le client n'était toujours pas satisfait, et il n'y a eu aucune amélioration de la trésorerie.

C'est souvent la conséquence du management par objectifs avec indicateurs. Les équipes se focalisent sur ce qui est mesuré afin d'assurer leurs primes de fin d'année, mais délaissent ce qui n'est pas mesuré, même si cela fait partie des règles de l'art (comme par exemple le fait de ne livrer que des produits achevés qui fonctionnent). Certains pourraient alors être tentés de tout mesurer, mais on arriverait à une pléthore d'indicateurs inextricables, les uns montrant la tenue de l'objectif tandis que d'autres pas ; s'ensuivrait un dialogue interminable pour faire valoir que l'atteinte des uns compense largement la non-tenue des autres, etc. Sans oublier la tentation de rectifier discrètement certains chiffres pour masquer les échecs. Avec une multitude d'indicateurs, toute vérification de la qualité des chiffres devient impossible. Nous voyons bien à travers cette anecdote la limite des indicateurs, et la gloutonnerie dont font preuve certains n'arrange rien. Le résultat est toujours le même. Au final, l'entreprise n'a en réalité pratiquement pas progressé, mais beaucoup de temps et d'argent ont été gaspillés.

Veillons à bien choisir nos indicateurs en gardant à l'esprit leurs effets pervers.

● La tricherie au service de la productivité

Je me souviens d'un objectif de productivité qui avait été donné à une équipe de développement logiciel. Il s'agissait de progresser par rapport à un précédent développement dont la productivité avait été évaluée à 23 lignes de code source livrées par personne et par jour. Les productivités étant calculées pour chaque développeur, j'ai découvert à cette occasion jusqu'où certaines personnes étaient capables d'aller pour pouvoir clamer

« objectif atteint ! ». Je me suis rendu compte que dans un algorithme qui produisait un résultat en fonction de deux paramètres A et B, lesquels avaient respectivement 16 et 12 valeurs possibles, l'informaticien Albert avait répété 16 fois 12 blocs d'instructions quasiment identiques, le fichier code source comptabilisant ainsi plus de 500 lignes. Pour obtenir ce fichier, Albert avait dupliqué 16 fois les 12 blocs d'instructions en faisant un simple copier/coller. Pour les spécialistes, il avait imbriqué une instruction « Select » avec 12 « Case » dans une instruction « Select » de 16 « Case ». Pour les non-spécialistes, disons qu'au lieu d'écrire par exemple une ligne avec « R = A*B », où R est le résultat d'une simple multiplication des deux paramètres, Albert avait réécrit toutes les tables de multiplication jusqu'à arriver à 500 lignes. Dit encore autrement, c'est comme si votre médecin, pour vous prescrire 12 pilules par jour pendant 16 jours, avait écrit sur l'ordonnance qu'il vous fallait prendre une pilule rouge le lundi, une le mardi, une le mercredi, etc. jusqu'au seizième jour, puis une pilule bleue le lundi, le mardi, etc., et ce pour chacune des 12 pilules. Son ordonnance aurait fait dix pages au lieu d'une classique demi-feuille. Il aurait pu vous facturer la consultation dix fois plus cher, mais vous auriez naturellement protesté.

Revenons à Albert. Effaré par sa méthode de programmation, je me suis empressé de chercher pourquoi ce code avait été développé, et s'il n'y avait pas un moyen de simplifier son algorithme. Après une courte réflexion, les 500 lignes du fichier se sont immédiatement simplifiées en moins de 10 lignes de code. Il suffisait d'initialiser une matrice avec 16 fois les 12 valeurs – T (A, B) = [X, Y, Z,...] – et d'écrire l'affectation R = T (A, B). Écrire ces 10 lignes de code prenait moins d'une heure, mais Albert, grâce à ses 16 copier/coller, avait déclaré avoir livré plus de 500 lignes, soit une productivité extraordinaire... tant que personne n'y avait regardé de plus près.

J'ai dû me pencher un peu plus encore sur son travail car il y avait un autre problème. En effet, Albert avait une contrainte de performance au niveau du temps de calcul de son algorithme. Celui-ci devait s'exécuter toutes les 0,75 secondes, et laisser le temps à trois autres algorithmes de s'exécuter. La première fois que nous avons intégré tous les algorithmes, le système n'a pas fonctionné, il est resté bloqué sur le premier algorithme d'Albert. Après avoir relancé le système avec un analyseur, nous nous sommes rendu compte qu'il fallait à l'algorithme 17 secondes pour rendre son résultat, lequel devait être repris par le second algorithme, puis par le troisième et enfin le quatrième. Les autres algorithmes n'avaient donc jamais la « main » étant donné que le premier était relancé automatiquement toutes les 0,75 secondes depuis le début, interrompant ainsi systématiquement son exécution avant qu'il ait pu produire le moindre résultat. J'ai compris alors que toute la programmation d'Albert était fondée sur le même principe que ci-dessus, à savoir la duplication d'un grand nombre de lignes de code pour simuler une grande productivité. Bien entendu, Albert a été « remercié », et son code source mis à la poubelle pour être intégralement réécrit.

Mais Albert n'était pas le seul en cause. En fin de réalisation, le chef de projet – pervers lui aussi – a voulu montrer que la productivité de son équipe avait été excellente et avait même dépassé l'objectif. Le système était constitué de deux logiciels principaux que j'avais rendus identiques pour économiser des développements. Des directives de compilation conditionnelle géraient les spécificités. Ces logiciels communiquaient entre eux et avec l'environnement extérieur grâce à un autre logiciel qui avait également été rendu identique pour la même raison et avec le même moyen. Les interfaces externes étant au nombre de dix, le nombre de lignes de code annoncé avait été multiplié par dix bien que le logiciel de communication soit identique dans chaque interface. De même, le nombre de lignes de code du programme opérationnel dont j'étais responsable avait été multiplié par deux bien que le code source du logiciel soit lui aussi strictement identique. Cet artifice a permis à l'équipe d'obtenir les félicitations du directeur informatique avec la prime adéquate.

Cette histoire démontre aux dévoreurs d'indicateurs qu'avec un peu d'expérience il est très facile de faire illusion, mais que pour ce faire on gaspille énormément de temps.

Managers, soyez vigilants ! Ne prenez pas des vessies pour des lanternes !

● Autres exemples d'indicateurs trompeurs

Étude de cas dans le milieu médical

À l'occasion d'une étude portant sur différents services de médecine ayant une activité similaire, il est apparu que l'un d'eux enregistrait dix fois plus d'erreurs qu'un autre service. Selon l'analyse, dans le « mauvais » service il y avait une excellente ambiance au sein du personnel et les relations avec l'encadrement étaient bonnes, ce qui n'était pas du tout le cas dans le « bon » service. Cela semble paradoxal, car on s'attendrait plutôt à avoir moins d'erreurs dans les services où les différents personnels entretiennent de bonnes relations, grâce à la synergie qui en découle. L'explication finale a révélé tout simplement que dans le « mauvais » service, les personnes n'hésitaient pas à signaler toutes les erreurs, même les plus minimes. En effet, le personnel étant serein dans son travail et conscient des enjeux, chacun admettait ses erreurs et était motivé pour les corriger toutes, jusqu'aux plus petites. Dans l'autre service au contraire, seules étaient avouées les fautes les plus graves et impossibles à cacher, par peur de la sanction.

Un indicateur n'a de sens que si les données sont fiables. Malheureusement, celles-ci sont souvent biaisées et personne n'ose vérifier leur objectivité.

J'ajouterai une autre mise en garde : **attention aux moyennes**. Les plus et les moins se neutralisent ! Beaucoup d'indicateurs s'appuient sur des calculs de moyennes, or sachez que celles-ci ont un effet masquant et qu'une présentation en nuage de points est parfois bien plus parlante.

L'effet pervers des moyennes

– Considérons une balle de golf retombant trop tôt avant le trou et une autre retombant trop loin derrière le trou. Si elles sont toutes deux à la même distance du trou, la moyenne des distances correspondra à l'emplacement exact du trou, laissant croire que le golfeur a mis chaque balle directement dans le trou !
– Si l'on effectue la moyenne des délais de réalisation en ajoutant les délais plus courts et plus longs que prévus, celle-ci indiquera que les livraisons sont toujours à l'heure.
– Autre exemple : les coûts de développement. La moyenne entre ceux qui dépassent le devis et ceux qui sont inférieurs au devis laisse penser que les devis sont assez bien respectés et qu'ils sont fiables alors qu'il en est tout autrement.

Attention également aux analyses effectuées à partir des indicateurs ! Par exemple, les indicateurs relatifs au nombre d'embauches, de départs ou de prestataires dépendent de la fluctuation de l'activité, selon que l'entreprise est en période de croissance ou de récession. J'ai vu un jour quelqu'un se féliciter de la baisse du nombre de prestataires. Il avait omis de faire la corrélation entre le non renouvellement de leur contrat et la perte d'une importante affaire. Il n'y avait donc pas lieu de se réjouir.

Vous l'aurez compris, en matière d'indicateurs, il faut éviter d'attraper le syndrome de Diogène ! Il m'est souvent arrivé, à la fin d'une revue de management d'affaire, après la présentation d'une pléthore d'indicateurs, de me demander si l'affaire ou le projet en question se déroulait bien, c'est-à-dire s'il allait atteindre ses objectifs ou pas. Au vu du foisonnement d'indicateurs, les uns classés vert, d'autres rouge, le reste orange, je n'arrivais pas à me prononcer, et le chef de projet encore moins.

Il vaudrait mieux selon moi un seul indicateur, mais un bon, qui donne la réponse à la question posée, plutôt que cette multitude qui noie le décideur sous un flot d'informations dont il ne peut rien déduire.

Pour mesurer un avancement par exemple, rien de tel qu'une mesure de l'avancement physique (*Earned Value Management* – EVM). Ce n'est pas plus compliqué et cela permet de gagner beaucoup de temps.

D'une façon générale, pour mesurer la performance d'un travail, il faut bien connaître la finalité de ce travail. Si l'on n'a pas compris à quoi il sert, comment peut-on mesurer sa performance ? On risque de mesurer un poids au lieu d'une longueur, comme dans les revues par les pairs dont nous avons parlé précédemment, d'additionner des choux et des carottes – comme souvent –, de faire une multiplication au lieu d'une division, et je ne parle pas des erreurs de saisie, de formule et d'analyse. Ma collègue Christiane en faisait beaucoup, et mon collègue Guy, très méticuleux, était fatigué de les lui corriger !

Quelques exemples de mesures de performance erronées

- Pour mesurer la performance d'un professeur de mathématiques en terminale, on ne compte pas le nombre de ses élèves, on ne compte pas non plus le nombre d'heures qu'il a passé avec eux, ni ses diplômes ou ses publications. Sa mission étant de faire décrocher le baccalauréat à ses élèves, il serait plus juste de mesurer sa contribution à partir de la moyenne des notes obtenues en mathématiques. Pour éviter le biais de la compétence initiale des élèves en début d'année, il faudrait mesurer le progrès réalisé par ces derniers en calculant la différence entre les moyennes en début d'année et celles obtenues en fin d'année (à condition que ces mesures soient objectives).
- Peut-on mesurer la performance d'un cuisinier en fonction du nombre de plats préparés ? Dans ce cas, un serveur de restauration rapide serait déclaré plus performant qu'un chef triplement étoilé au Michelin !
- De même, peut-on mesurer la performance d'un pompier au nombre d'incendies éteints ? Ce serait le pousser à devenir incendiaire ! Dans les entreprises, c'est pourtant ce qui se produit parfois : la promotion va souvent aux super-pompiers qui éteignent les incendies (comprenez les problèmes) auxquels sont confrontés les projets. Ce dont certains directeurs n'ont pas conscience, c'est que les promus de ce genre-là sont aussi les meilleurs incendiaires.
- La performance est parfois difficile à mesurer, et même très difficile dans le cas d'un médecin ou d'un chercheur. Dans le cas d'un interniste, on peut mesurer les rechutes, mais dans celui d'un cancérologue en CHU qui reçoit des patients en phase terminale ? Ce dernier sera jugé moins performant qu'un médecin de campagne ou qu'un médecin de clinique privée qui prend les patients au début de la maladie et les envoie en CHU en cas d'aggravation, simplement parce qu'il comptabilisera un taux de décès de 80 %. Il pourrait même être sanctionné, quand bien même il aurait obtenu d'excellents résultats grâce à l'application d'un nouveau traitement, ou qu'il serait mondialement reconnu de par la publication des résultats de ses recherches.
- Il en va de même pour les managers. Dans certains domaines, la concurrence est plus féroce et les marges plus faibles, ce qui ne veut pas dire pour autant que les managers qui travaillent dans ces secteurs sont moins bons que leurs collègues qui s'occupent de secteurs plus favorables. Même chose pour les chefs de projet : il y a des contrats plus

faciles à réaliser que d'autres. Il n'est pas rare de voir se bousculer des candidats chefs de projets pour l'attribution d'un projet facile, bien vendu, avec une forte marge en perspective. En revanche, pour les projets difficiles, avec un client très exigeant, les chefs de service ont toutes les peines à trouver un candidat.

On devrait donc être très prudent en matière d'indicateurs et s'abstenir d'y avoir recours si on n'est pas certain de ce que l'on mesure. La compréhension de la finalité est la condition *sine qua non* de l'efficience. Autrement dit, si l'on ne sait pas à quoi va servir ce que l'on s'apprête à réaliser, on travaillera inefficacement en s'appuyant sur des choses inutiles, sans répondre au besoin réel.

Les objectifs des indicateurs étant rarement bien définis, leurs spécifications (c'est-à-dire la façon dont les calculs seront effectués) quasiment inexistantes, de même que l'analyse qui en sera faite, chacun peut ainsi établir *a posteriori* la formule qui permettra de montrer que l'objectif a été atteint. Tout le monde est ainsi satisfait, sauf celui qui attendait un résultat réel et tangible. Pour parodier Larsen & Toubro d'Infotech Ltd – *« Ce que vous ne mesurez pas, vous ne pouvez prétendre le gérer »* –, j'ajouterai :

Ce que vous mesurez bien souvent ne vous permet pas de gérer !

En effet, la plupart des indicateurs qui sont élaborés dans les entreprises ne permettent pas de décider. Là est le paradoxe puisque l'objectif même des indicateurs est d'aider à la prise de décision. À cause de ce recours excessif aux indicateurs, on en oublie l'essentiel et on perd beaucoup de temps inutilement. Aujourd'hui, dans toutes les entreprises, des objectifs sont fixés en début d'année pour motiver les équipes. Des indicateurs sont définis, mais l'expérience révèle que les personnes cherchent davantage à montrer que l'objectif a été atteint qu'à atteindre l'objectif lui-même. C'est-à-dire que dès qu'une difficulté se présente, elles font tout pour la contourner au lieu de la surmonter.

Il est recommandé, avant de demander d'effectuer quelque mesure que ce soit, de bien définir l'information précise que l'on recherche, ce qu'elle devrait nous permettre de décider ou l'objectif de l'entreprise qu'elle est censée aider à atteindre, ainsi que la manière dont les mesures seront analysées pour éviter les conjectures. L'idéal est de noter tout cela par écrit en regard de l'indicateur afin de pouvoir s'y référer. Il convient également de prévoir les difficultés de collecte, la qualité des mesures qui seront obtenues, et de réajuster l'objectif de la mesure au besoin. Mieux vaut une simple

mesure fiable qu'une quantité de mesures entachées d'erreurs. N'oubliez pas qu'un indicateur doit servir à fournir une information qui permette de décider du lancement d'une action, de piloter, de manager, et rien d'autre. Évitez donc la gloutonnerie !

1.3.2 Une autre forme de gloutonnerie

Je tiens à vous prévenir que ce paragraphe est particulièrement incorrect. Il risque de heurter la sensibilité de beaucoup d'entre vous. Je recommande aux moins aguerris de passer directement au péché suivant (la luxure), et aux plus fragiles de pousser plus loin encore, jusqu'au paragraphe 1.5 consacré à l'avarice.

Je vais vous parler de Raymond, un chef de service jaloux de son pouvoir et de sa liberté, et on ne peut plus rétif aux actions de progrès. À l'époque, j'essayais de mettre en place des améliorations dans son service pour corriger certains dysfonctionnements. Devant la résistance de certains, qui frisait même l'obstruction, j'avais parlé à Raymond – leur chef – pour lui expliquer l'intérêt de la mise en œuvre de ces améliorations et ainsi obtenir son soutien. C'est alors qu'il m'a rétorqué qu'il n'était pas là pour engraisser les actionnaires ! Face à sa réaction, j'ai renoncé à mettre en place la moindre action de progrès dans son service. Les affaires dont il avait la charge appartenaient à un secteur privilégié, elles se vendaient très bien et pouvaient facilement dégager une forte marge. J'avais remarqué la présence de nombreux achats de matériels dont je ne voyais pas à quoi ils servaient sinon à satisfaire les plaisirs de ses plus proches collaborateurs (frais de grands restaurants en compagnie des clients favoris par exemple). Par idéologie, par principe ou par gloutonnerie, Raymond dépensait la plupart des marges réalisées sur ses affaires pour son bon plaisir et celui de ses proches, laissant une marge minimale à son entreprise. Excellent baratineur, il parvenait toujours à convaincre son directeur que ces dépenses étaient nécessaires. Ce qui m'ennuyait beaucoup, c'est que les autres services qui travaillaient sur des secteurs moins privilégiés avaient beaucoup de mal à dégager autant de bénéfices. Ces services aussi auraient bien aimé avoir des bureaux neufs, des ordinateurs puissants, de grands écrans et des imprimantes performantes, mais Raymond réservait ses bénéfices pour ses amis, lesquels gaspillaient ostensiblement cet argent dans du matériel inutile, ce qui générait beaucoup de jalousie entre les équipes.

L'attitude gloutonne de Raymond est certes condamnable vis-à-vis des autres équipes de l'entreprise ; lui rétorquait qu'au regard de celle de certains dirigeants remerciés après avoir démérité mais partant néanmoins avec des millions d'euros en poche, elle n'avait rien d'anormal. Lorsqu'un ouvrier commet une faute, qu'un technicien fait un mauvais choix ou qu'un commercial n'obtient pas les résultats attendus, il est licencié et n'a aucune prime. Comment se fait-il alors que certains se

permettent de partir avec des primes qu'ils n'ont pas méritées ? N'est-ce pas un signe de lâcheté de ne pas requalifier ces primes en abus de biens sociaux ?

Laissons là cet épineux problème, et ajoutons en guise de conclusion que le goût immodéré du pouvoir conduit à tous les excès, comme nous l'avons vu avec la vanité. Le pouvoir favorise l'arrogance, et seuls les plus vertueux résistent à cette tentation. Attention donc avant d'accorder plus de pouvoir à quelqu'un ! Les assoiffés de pouvoir finissent tous dictateurs, tyrans ou despotes. Sachez cependant que toute personne n'a que le pouvoir qu'on lui accorde. Autrement dit, les excès des uns sont souvent dus aux tolérances des autres. Le pouvoir ne se décrète pas en un claquement de doigts, il se construit petit à petit. Ce sont donc les faiblesses et les lâchetés répétées de certains qui permettent aux gloutons de se frayer un chemin vers le pouvoir suprême. Ce dernier point étant une forme de luxure, nous le traiterons au paragraphe suivant.

Retenons qu'il nous faut nous comporter en adultes responsables et ne pas laisser le champ libre aux gourmands excessifs.

1.4 La luxure



Asmodée, démon de la luxure

Définie généralement comme la recherche sans retenue des plaisirs de la chair, la luxure désignera dans cet ouvrage le plaisir recherché exclusivement pour soi-même au mépris de l'intérêt de l'entreprise.

1.4.1 La promotion canapé

La promotion canapé est ici bien évidemment dénoncée en raison du mal qu'elle cause aux autres collègues. La compétence professionnelle n'étant pas le critère essentiel dans le cadre de cette promotion, le travail fourni par la personne ainsi promue ne sera certainement pas des plus efficients. Forte de son nouveau statut, cette dernière a de surcroît tendance à pécher par vanité, ce qui aggrave encore la situation. En outre, la démotivation engendrée chez les collègues entraîne une grande perte de performance de tout le service. Inutile de nous étendre davantage sur le sujet, je pense que nous sommes tous d'accord !

Plus généralement, nous dénoncerons ici les plaisirs exclusivement personnels. Nous avons abordé le plan sexuel, mais n'oublions pas les égoïstes qui ne pensent qu'à leur plaisir et travaillent uniquement pour leur carrière en se disant *« après moi le déluge ! ».*

1.4.2 La flatterie

Il y a également les flatteurs qui cirent les pompes de leur chef chaque matin en espérant une promotion ou un traitement de faveur. Les adeptes de la flagornerie ont en général une plus grande soif de pouvoir que leurs collègues, ou bien un niveau de compétence inférieur qu'ils doivent compenser, ou encore les deux. Le fait qu'ils recourent à de telles bassesses montre surtout qu'ils ont nettement moins de dignité.

À ce propos, je me souviens de l'attitude d'un certain Michel F., directeur, face à son directeur général. Ce dernier m'avait convoqué par télégramme pour un entretien d'embauche après avoir reçu ma lettre de candidature. Impressionné de recevoir si vite une réponse à mon courrier, j'avais aussitôt accepté le rendez-vous. J'étais dans le bureau du directeur général, en train d'exposer mon parcours professionnel, lorsqu'une personne frappe à la porte. D'un ton altier et sec, il répond *« Entrez ! »*, et je vois un homme se perdre en courbettes sans oser avancer. Il devait mesurer 1,80 m, mais sa tête arrivait à peine au-dessus de la poignée de la porte tant il s'inclinait face à son directeur. Surpris par ce comportement, j'ai alors repensé à la façon tout à fait normale dont j'étais moi-même entré dans le bureau, sans arriver à comprendre pourquoi cet homme manifestait tant de déférence. Au Japon, il est tout à fait normal de se comporter ainsi vis-à-vis d'un supérieur, cela fait même partie de la culture d'entreprise. Mais ici, c'était complètement ridicule.

Le directeur général, très fier, abusait de la situation, et je ne lui donnais pas tort. Oui, vous avez bien lu ! Pour bien me faire comprendre, je citerai un passage du film *Le Jouet* de Francis Veber, avec Michel Bouquet, Pierre Richard et Jacques François. Michel Bouquet y joue le rôle d'un directeur d'un groupe de presse qui possède également un grand magasin parisien. Il se montre odieux avec tous ses employés. Pierre Richard quant à lui interprète un journaliste qui, à l'occasion d'un reportage qu'il effectue dans le magasin, va être choisi comme jouet par le fils du directeur (Michel Bouquet). Après diverses péripéties, et notamment une *garden party* gâchée par les frasques de Pierre Richard, au cours de laquelle Michel Bouquet a perdu la face devant ses invités, Jacques François – qui joue le rédacteur en chef travaillant pour Michel Bouquet – propose à son patron un choix d'articles pour la prochaine édition, et notamment un papier sur des naturistes en expliquant que c'est toujours drôle et que les lecteurs apprécieront les photos. Michel Bouquet, toujours de mauvaise humeur après son week-end gâché, demande alors à Jacques François de retirer son pantalon et de faire le tour de la rédaction complètement nu afin de vérifier la drôlerie du sujet. Surpris, Jacques François commence par hésiter, mais Michel Bouquet réitère son exigence. L'employé s'exécute alors et, tandis qu'il a déjà le pantalon sur les chevilles, Michel Bouquet l'arrête en lui demandant ce qu'il fait. Jacques François répond : *« Mais Monsieur, c'est vous qui me l'avez demandé. »* Michel Bouquet réplique alors quelque chose comme : *« Si je ne vous avais pas arrêté, vous auriez fait le tour de la rédaction les fesses à l'air ? Là est tout le problème ! Qui de nous deux est le plus méprisable ? Celui qui demande à l'autre de baisser son froc ou celui qui exécute l'ordre sans broncher ? »* Dans le film, Michel Bouquet a fait de Pierre Richard le jouet de son fils, et de ses employés son propre jouet, pour son plus grand amusement ! Exactement comme notre directeur général avec Michel F. !

En politique comme dans les entreprises, cette forme de luxure détruit les personnes qui ont la faiblesse de s'y soumettre car, dans l'espoir de recevoir une faveur, elles n'hésitent pas à vendre leur âme. Pour revenir à notre Michel F, j'ai appris par la suite que vis-à-vis de ses employés il se comportait comme un « sale con » au sens où l'entend Robert Sutton.

Les lèche-bottes sont aussi des botte-culs.

1.4.3 Le copinage

Il convient également de mentionner dans ce paragraphe consacré à la luxure la promotion des copains et des coquins. L'influence des réseaux est parfois excessive et pénalise l'ensemble de l'entreprise en démotivant les autres employés. En effet, chacun apprend vite qui est le mentor de qui, qui appartient à tel clan, et lorsqu'un

poste se libère, il suffit de savoir qui est chargé de la décision finale pour connaître les candidats éligibles. La personne promue par copinage n'est jamais reconnue comme un chef par l'équipe, mais comme un parachuté. Comme en politique, cela se passe souvent mal car nous sommes tous, quoi que l'on dise, très attachés aux grandes valeurs telles que l'égalité et la justice. Toute attitude contraire à ces principes est très mal perçue. Le parachutage a pour effet de produire une frustration chez les subordonnés et de masquer les qualités réelles du nouveau promu. Si ce dernier est réellement compétent, l'hostilité des débuts pourra s'atténuer par la suite, mais au moindre problème, on le lui fera payer.

1.4.4 Le management d'opérette

Certains managers jouent la comédie et se contentent d'un simulacre de management. Ils se font leur cinéma pour leur plus grand plaisir personnel, c'est pourquoi je considère ce type de management comme une forme de luxure. Ces managers ne managent pas réellement leur équipe, ils se contentent de s'agiter au milieu d'un aréopage. Ils fixent des objectifs, puisque c'est la mode, lesquels n'ont qu'un très lointain rapport avec ceux de l'entreprise, mais qu'importe ! Les réunions se multiplient pour occuper les journées du chef mais la plupart du temps aucune décision n'est prise. Et lorsque décision il y a, elle n'est quasiment jamais appliquée. Ces réunions consistent simplement à faire remonter de l'information à la hiérarchie pour l'occuper, à l'instar des conteurs qui jadis agrémentaient les après-midi de la noblesse. Cette forme de luxure coûte très cher aux entreprises.

Je me souviens par exemple d'une réunion baptisée « Commission des pilotes de processus ». Une fois, j'y avais été exceptionnellement convié pour expliquer les bases de preuves attendues dans une évaluation CMMI® officielle. À mon arrivée, la discussion portait sur la formation : le service formation devait-il avoir un budget pour les formations aux processus de l'entreprise ou était-ce aux projets de les financer ? C'était pour moi une question de détail, car au fond cela revenait au même. En effet, que la formation des employés soit prévue dans le budget du service formation ou dans celui des projets, c'est de toute façon l'entreprise qui la finance. Cela m'a fait penser à une scène du film *Le Nom de la rose* : les pontifes, lors d'un débat interminable, réfléchissent à la question suprême (*« Le Christ possédait-il la robe qui le revêtait ? »*), tandis que la majorité de l'assemblée, face au caractère fondamental de cette interrogation, roupille… C'était exactement la même chose avec le débat sur le budget formation : la discussion de salon s'éternisait, chacun écoutant le parrain faire son discours, sans oser lui dire que ça n'avait aucune importance. Finalement, ce dernier change de sujet et évoque les projets qui dérivent : il se lamente de la non-tenue des objectifs de coût, de délais, etc. Je m'impatiente, car je ne suis

pas venu pour écouter une discussion aussi stérile, j'interviens et je demande si quelqu'un a essayé de rechercher les causes premières des dérives de certains projets. Le parrain se tourne vers moi, presque surpris d'avoir été interrompu, ne me répond pas, et poursuit ses lamentations. Je repose alors la question à Georgette, assise à côté de moi. Elle me répond à voix basse : *« Tu sais, dans ces cas-là, chacun tire la couverture à soi. »* J'ai alors compris que cette réunion de grands pontes n'avait pas pour objectif de rechercher la cause des problèmes de l'entreprise, alors qu'elle me semblait être l'occasion idéale de le faire, mais de permettre à un manager d'opérette, qui adorait qu'on l'écoute parler et détestait qu'on l'interrompe dans son récital, de faire son *show*.

Je me souviens également d'Agathe, une collègue dont la seule mission était de collecter des chiffres auprès des opérationnels et d'en faire des courbes que son chef présentait ensuite tous les mois à son directeur. Il devait l'écouter d'une oreille très distraite, car ces chiffres ne représentaient pas grand-chose pour l'entreprise. Agathe y consacrait cependant tout son temps et, très méticuleuse dans sa collecte, il lui arrivait de trouver des erreurs. Un jour, elle m'a sollicité pour l'aider à corriger son problème. C'est alors que j'ai découvert un travail titanesque de rassemblement de chiffres, de calculs, de présentation, etc. Je ne voyais pas quelle était la valeur ajoutée de ce travail, tant on additionnait des choux et des carottes. Je lui ai alors demandé pourquoi elle faisait cela, et elle m'a répondu que son chef le lui avait demandé. J'ai tenté avec diplomatie de lui expliquer que ça n'avait pas grand intérêt pour l'entreprise, et que je ne voyais pas ce que son chef pouvait en faire. Elle m'a alors répondu que c'était pour les présenter au directeur. Voyant encore moins ce que le directeur pouvait en faire, j'ai alors imaginé ce dernier en train de ronfler pendant que le chef d'Agathe lui présentait ses courbes…

Ces anecdotes révèlent la luxure à laquelle s'adonnent certains managers d'opérette, qui se complaisent dans une mise en scène artificielle afin d'exercer librement leur pouvoir. À cause d'eux, les « petites mains » gaspillent leur énergie à préparer jour après jour les ingrédients nécessaires au numéro de leur supérieur.

1.4.5 Le principe de Peter

Vous connaissez tous le principe de Peter, selon lequel tout employé gravirait les échelons de la hiérarchie jusqu'à son niveau d'incompétence maximale. La promotion, en dehors des cas cités précédemment, est en principe accordée à celui qui atteint le meilleur résultat dans son travail actuel. Or on considère rarement les compétences qui lui seront nécessaires dans son futur poste. Le manager se dit

souvent que comme cet employé s'est montré très bon dans ce premier travail, il saura expliquer à ses futurs subordonnés comment devenir aussi bon et c'est pourquoi il le nomme chef. Prenons le cas d'un commercial : gérer des clients externes à l'entreprise et gérer des commerciaux en interne sont deux activités complètement différentes. Dans le cas d'un technicien ou d'un ingénieur logiciel, le développement d'un code source n'a rien à voir avec le pilotage d'une équipe projet. Pour un médecin, soigner des patients et diriger une équipe de médecins et d'infirmières requièrent des compétences distinctes, et il en est ainsi pour tous les métiers. Il y a une énorme différence entre réaliser une activité et encadrer des personnes qui la réalisent.

L'encadrement d'une équipe est un métier qui fait appel à des compétences que les subordonnés n'ont pas l'occasion de mettre en œuvre. La hiérarchie qui promeut une personne imagine peut-être que celle-ci possède ces compétences de manière latente, ou qu'elle saura les acquérir. Parfois une formation est envisagée, mais pas toujours. Il arrive donc que la promotion ne donne pas du tout le résultat escompté. Des tensions naissent entre l'équipe et le nouveau chef ; si ce dernier réagit de manière trop autoritaire, l'équipe se braque davantage et la communication est rompue. Les plus sages des subordonnés se contentent de lever le pied en réduisant discrètement leur performance, les plus remontés peuvent aller jusqu'à la malveillance. Le jeune promu, conscient des débordements et de ses limites en termes de gestion de personnes, tentera alors de masquer le problème vis-à-vis de sa hiérarchie pour ne pas lui faire regretter de l'avoir promu. Il fera probablement « de la lèche » à son chef qui abusera de la situation pour lui faire faire le sale boulot et ainsi satisfaire son intérêt personnel (comme Michel Bouquet dans *Le Jouet*, qui charge Pierre Richard de garder son fils pour lui). À ce stade, le seul objectif du promu est de garder son poste à tout prix, sa plus grande crainte étant que quelqu'un ne dévoile son incompétence.

Au pire, si son chef se rend compte qu'il a commis une boulette en le nommant alors qu'il est incompétent, il cherchera à s'en débarrasser en le recommandant auprès d'un autre chef. La personne promue grimpera ainsi les échelons jusqu'à son niveau d'incompétence maximale, conformément au principe de Peter.

Ainsi, consciente d'être arrivée au plus haut niveau dans l'entreprise sans réellement posséder les compétences nécessaires, la personne promue cherchera à remplacer ses subordonnés les plus « turbulents » par des personnes moins compétentes, plus dociles, qui ne risqueront pas de le remettre en question, ni de lui porter ombrage ou de prendre sa place un jour. Je vous laisse imaginer la suite en termes de performance pour le service concerné.

À ne s'entourer que de valets,
on n'est plus capable que de laver le sol et vider les seaux !

Afin de vous aider à les identifier, voici quelques-uns des comportements types d'un individu victime du principe de Peter :

– il évite tout débat sur les problèmes de fonctionnement dans son service ;
– il prétend être débordé et s'agite en faisant des gestes désordonnés ;
– il vit terré dans son bureau, sa porte est toujours fermée ;
– il ne communique pas, personne ne sait ce qu'il fait ;
– il maintient une grande distance avec son équipe en se montrant brutal ;
– il envoie les autres faire son travail ;
– il s'approprie les réussites de ses collaborateurs et s'en vante auprès de son chef ;
– en cas de problème, il accuse les membres de son équipe d'être des incapables, des bras cassés ;
– etc.

Pour illustrer ce phénomène, je vous propose deux anecdotes particulièrement parlantes.

Voici l'histoire d'un chef de service que l'on appellera Édouard. À la suite d'un conflit entre managers, le voilà promu. En effet, son ancienne unité ayant eu de très mauvais résultats, la Direction générale en a licencié le directeur ainsi que son adjoint et a décidé de placer cette entité sous le contrôle d'une autre unité qui marche bien. Pour favoriser l'intégration du mauvais élève, la Direction générale a muté une partie de la hiérarchie qui a démérité dans d'autres unités et l'a remplacée par des personnes plus fidèles aux valeurs de l'entreprise. Pour faire accepter les mutations, il fallait que certains postes aient l'air de promotions. C'est ainsi qu'un directeur a profité de l'occasion pour se débarrasser d'un chef de service trop turbulent et le remplacer par Édouard, beaucoup plus docile, dont il supposait qu'il se montrerait très reconnaissant compte tenu du poste qui lui était offert (le même mais dans une unité cinq fois plus importante).

Édouard a d'abord été enchanté par cette promotion, mais lorsqu'il a compris où il avait atterri, il a rapidement perdu son enthousiasme :

– l'ancien chef de service expulsé – et qu'il remplaçait – ne lui a pas fait de cadeau, et a refusé purement et simplement de quitter son bureau tant qu'on ne lui aurait pas donné un poste acceptable, condamnant Édouard à camper dans un bureau exigu sans téléphone ni ordinateur ;

- ayant finalement récupéré son bureau, Édouard a ensuite dû faire face aux éléphants du service qui prenaient très mal le fait d'être dirigés par un petit chef venant d'une entité aux si mauvais résultats.

L'objectif d'Édouard est alors devenu de remplacer ces éléphants par des personnes plus dociles avant que l'un de ces pachydermes ne l'écrase et ne prenne sa place. Avec patience, il s'est débarrassé des calibres les plus dangereux les uns après les autres et a réussi à survivre. Il les a remplacés par des subordonnés bien dociles, tant pis pour leur apathie et leur manque de créativité.

Par exemple, il a remplacé Josiane, une responsable très turbulente et dont je déplorais la superficialité, par Philippe, qui venait du monde des affaires et en qui j'avais fondé de grands espoirs, le croyant capable de contribuer à résoudre les problèmes de l'entreprise. Malheureusement, j'ai rapidement découvert sa docilité et son incompétence. Un chef de service m'a rapporté qu'autant en réunion on entendait trop Josiane qui intervenait avec véhémence et souvent mal à propos, autant Philippe était complètement effacé ; il ne disait jamais rien, écoutait sagement, assis sur sa chaise, prenait quelques notes et repartait. Bernard, un collègue, me racontait les maladresses de Philippe, que l'on peut assimiler à des fautes de management tant elles étaient répétées. Philippe avait en effet tendance à affirmer des contre-vérités. Peut-être avait-il besoin d'affirmer son autorité tant elle était malmenée par son chef Édouard. Voici quelques exemples :

- un jour, Philippe a reproché à Bernard d'être parti en congé sans en avoir fait la demande préalable ; choqué par cette accusation mensongère, Bernard s'est empressé de prouver sa bonne foi en montrant que sa demande de congé avait bien été faite ; le système étant informatisé, il était facile de vérifier, mais Philippe n'ayant pas bien regardé, il s'est montré très sûr de son accusation ;
- à une autre occasion, Philippe a reproché à Bernard de ne pas avoir utilisé le bon formulaire pour une revue ; encore une fois, choqué par cette affirmation, Bernard a vérifié dans le référentiel qualité de l'entreprise, et lui a prouvé qu'il avait bien choisi le bon formulaire ;
- une autre fois, Philippe a reproché à un collaborateur de ne pas avoir signé ses objectifs ; ce système étant également informatisé, il suffisait d'un clic pour vérifier, mais Philippe n'a pas pris la peine de bien regarder ;
- une autre fois encore, il a reproché à un collaborateur de ne pas avoir signé un formulaire papier : la personne a regardé de plus près la case et a constaté qu'il était écrit que seul le nom de la personne était requis ; le nom des personnes qui devaient signer et qui l'avaient effectivement fait figurait dans d'autres cases ; le formulaire avait donc été rempli correctement, contrairement à son affirmation ;
- etc.

Philippe était devenu familier des affirmations erronées, et à chaque fois il repartait penaud après que ses interlocuteurs lui avaient démontré son erreur, mais il persévérait. Je savais par Bernard que Philippe était soit enfermé dans son bureau à faire on ne sait quoi, soit en réunion où il ne disait jamais rien ; il lui arrivait également de tenter une sortie, mais il portait alors de fausses accusations. Je n'ai jamais compris pourquoi Philippe, que je pensais intelligent, ne s'était pas avisé de vérifier les faits avant d'affirmer n'importe quoi. Édouard avait remplacé une turbulente par un docile incapable.

Mais il ne s'est pas arrêté là. Il a également remplacé des responsables de processus qui étaient en charge de définir et d'améliorer les méthodes de travail dans l'entreprise. Malheureusement, les personnes nouvellement nommées n'avaient jamais exercé cette fonction auparavant et elles ne maîtrisaient pas le sujet, leurs connaissances se limitant à ce qu'elles avaient pu lire sur la question ou à leur observation de personnes ayant occupé de telles fonctions. Elles étaient donc incapables de proposer des améliorations de processus pertinentes et susceptibles d'être acceptées par ceux qui devaient les appliquer et qui avaient des années de pratique derrière eux. Ces derniers auraient été bien mieux placés pour proposer des améliorations, mais ce n'est pas eux qu'Édouard avait choisis. Les nouveaux responsables de processus étaient donc condamnés à définir des processus qui ne correspondraient jamais aux besoins des opérationnels. Ces processus n'étaient donc pas utilisés. Pour les besoins d'audits externes, ISO 9001 par exemple, on bachotait tout ce qu'il fallait pour maintenir la certification. Ainsi le responsable du processus de conduite de projet n'avait jamais été chef de projet. Il avait été choisi officiellement pour la seule raison qu'il connaissait l'outil de planification qui serait mis en place dans le futur et qu'il pourrait former les chefs de projet. Ce nouvel outil n'a d'ailleurs jamais été mis en œuvre car il n'apportait pas de réelle valeur ajoutée. Le critère de choix du chef de processus n'était donc pas le bon, et le processus de conduite de projet est resté mal défini, difficilement exploitable, les remarques des opérationnels n'étaient jamais prises en compte, car le nouveau responsable ne comprenait pas le problème. Par exemple un jour, une formation avait été organisée sur des modifications qu'il avait apportées au processus. Dès la première session effectuée, un chef de service m'a rapporté que plusieurs chefs de projet s'étaient plaints de cette formation qui avait été une catastrophe, le pilote du processus ne maîtrisant pas son sujet et ayant refusé de prendre en compte leurs besoins. Je suis intervenu pour faire annuler les autres sessions de formation prévues afin d'éviter de nouvelles protestations.

La situation était tellement consternante que je me suis amusé à regarder comment avait évolué la description des processus dans cette entreprise sur les vingt dernières années. Au début, il y avait un document d'une centaine de pages qui décrivait bien la méthodologie de conduite de projets avec toutes les activités associées, en précisant clairement les objectifs à atteindre pour chaque type d'activités. Ce document très complet et bien rédigé avait été très bien perçu par les responsables ayant à le mettre en œuvre ainsi que par leur hiérarchie. Il est d'ailleurs resté dans les annales de l'entreprise. Malheureusement, certains

n'ont pas pu s'empêcher de vouloir l'étoffer, désireux d'y apporter leur touche personnelle. Le document initial a donc été éclaté en de multiples procédures au point que les documents décrivant les processus à appliquer dans l'entreprise ont fini par remplir toute une armoire. Les opérationnels ne les appliquaient plus car ils étaient devenus trop compliqués. Il a alors été décidé de simplifier toutes les procédures et de les limiter chacune à quatre pages – une page de garde, une page avec un diagramme synoptique du processus et l'enchaînement des activités, les deux autres pages servant à détailler les activités en précisant les responsabilités et les objectifs attendus. Ainsi, chacun savait clairement ce qu'il avait à faire. Beaucoup de personnes avaient photocopié le synoptique de la procédure qu'ils devaient appliquer et l'avaient affiché dans leur bureau. Malheureusement, avec l'avènement d'Internet, des responsables qualité n'ont pas résisté à l'envie de faire passer ces documents au format HTML. On a donc embauché des *web designers* pour mettre en page ces procédures. On a ajouté de jolies couleurs pastel, certains en ont profité pour personnaliser les documents en détaillant à nouveau les activités, multipliant ainsi les procédures pour faire croire à une valeur ajoutée. C'était comme si on était revenu à l'époque où les procédures remplissaient toute une armoire, sauf que cette fois on ne parlait plus de dossiers papier mais de gigaoctets. Grâce au progrès de la technologie et aux capacités élevées des disques, la multitude était moins apparente, mais le résultat était le même : les procédures n'étaient de nouveau plus appliquées par les opérationnels, et on avait toujours recours au bachotage pour passer les audits.

À votre avis, combien de millions d'euros ont été gaspillés tandis que l'on reproduisait l'erreur commise dix ans auparavant ? Plusieurs dizaines, vous pouvez me croire… En effet, selon moi, un référentiel qualité ne devrait contenir que les procédures essentielles décrivant les méthodes de travail à appliquer dans l'entreprise, sans se perdre dans des détails inutiles. Il convient de distinguer les procédures applicables des cours de formation. Le référentiel qualité n'a pas vocation à remplacer les formations. Or on peut se demander parfois si certains chefs de service, rechignant à envoyer leurs employés en formation pour des raisons financières, ne font pas tout leur possible pour que les procédures de l'entreprise soient détaillées au maximum afin de faire des économies. C'est une grave erreur, car rien ne remplace une vraie formation, et surtout pas une culture livresque. Ces procédures, trop imparfaites pour prétendre former un débutant, ne sont pas non plus utilisées par les personnes expérimentées en raison de leur lourdeur. Ainsi, en une dizaine d'années, le service qualité de cette entreprise qui employait une douzaine de personnes exclusivement dédiées à l'évolution des procédures qualité a généré un gaspillage avoisinant les 20 millions d'euros.

Chaque année, une entreprise avait pour habitude de lancer une enquête de satisfaction interne. Tous les services étaient concernés : il s'agissait de savoir si les uns étaient satisfaits des autres, et dans le cas contraire d'identifier quelques axes d'amélioration. En compilant les résultats sur plusieurs années, je me suis rendu compte qu'un service arrivait systématiquement à la dernière ou au mieux à l'avant-dernière place. Ce service avait-il vocation à être le dernier de la classe ? *A priori* non ! Je ne comprenais pas pourquoi la direction générale ne demandait pas à ce maillon faible de faire un effort. J'en ai parlé à un collègue, et il m'a alors rapporté une discussion qu'il avait eue avec Martin, le chef de ce service. Ensemble ils avaient évoqué les piètres résultats du service, et l'explication de Martin était qu'il était très mal entouré. Entendant cela, je rappelai à mon collègue que Martin avait lui-même embauché 80 % de ses proches collaborateurs ; leur reprocher d'être incompétents revenait à s'accuser lui-même d'incompétence. Nous avons conclu qu'effectivement c'était Martin qui était incompétent dans ses recrutements, et non ses subordonnés, qui étaient de plus très mal dirigés et surtout très démotivés. Martin était victime du principe de Peter, au grand désespoir des autres chefs de service.

Par la suite, Martin, qui recevait régulièrement le bonnet d'âne, a reçu pour objectif d'améliorer son travail auprès des directions opérationnelles afin que l'enquête de satisfaction annuelle ne place plus systématiquement son service à la dernière place. Il a donc organisé une table ronde d'une journée avec tout son personnel pour présenter le problème et chercher des solutions. Des groupes de travail ont été constitués, chacun devant étudier un thème précis. Six mois plus tard, une seconde journée est organisée pour faire un bilan sur l'avancement des groupes. Le premier explique qu'il s'est réuni 3 fois et qu'il a commencé à ébaucher un projet de solution. Le second indique qu'il s'est réuni une seule fois et n'a pas beaucoup avancé. Quant aux autres ils ne s'étaient pas encore réunis une seule fois. Abandonnant son sourire, Martin, soudain mécontent, exige que soient rapidement terminés les chantiers assignés à chaque groupe de travail. Je n'ai plus jamais entendu parler de ces chantiers, aucune autre réunion n'a été organisée et tout est tombé à l'eau. Cette année-là, le service de Martin a encore été le plus mal noté par les directions opérationnelles, et son chef lui a de nouveau demandé de remédier à la situation. Après une réunion avec ses proches collaborateurs, Martin arrive à la conclusion que la mauvaise appréciation de son service est due à un problème de communication. Il décide donc de lancer une campagne de communication pour expliquer les activités de son service et l'aide qu'il peut apporter aux opérationnels. Ainsi, lors d'une présentation devant plusieurs directeurs, il explique par exemple l'utilité de la présence au sein de son service d'un spécialiste des normes pour aider les opérationnels sur le sujet. Un directeur demande alors s'il peut apporter un support sur l'application de la DO-178B – une norme sur le développement logiciel pour l'aéronautique. L'intéressé répond qu'effectivement, il a quelque chose sur le sujet. Le directeur lui demande alors de le lui communiquer. Après la réunion, il reçoit par e-mail l'adresse internet à laquelle il est censé trouver l'information qu'il cherche. Après avoir cliqué sur le lien, il tombe sur le texte brut de la norme et rien d'autre. Très déçu et légèrement furieux, il répond par e-mail en mettant en copie le directeur des

opérations qui était présent à la réunion : *« Faut-il en rire ou en pleurer ? »* Réaction du directeur des opérations, également très déçu mais ne se faisant plus d'illusions sur les capacités de Martin : *« Aujourd'hui il vaut mieux en rire, tu pleureras demain. »*

Conclusion : Martin et son équipe n'avaient toujours pas compris le support que les opérationnels attendaient d'eux. Lui et ses collaborateurs étaient tous devenus victimes du principe de Peter et avaient atteint leur niveau d'incompétence maximal. À l'issue de la nouvelle enquête de satisfaction interne, Martin, qui avait reçu en début d'année l'objectif d'améliorer sa note, a vu celle-ci se dégrader un peu plus. Cette fois c'en était trop ; son directeur l'a finalement remplacé, mais il aura fallu quatre ans de protestation des opérationnels avant qu'une décision allant dans l'intérêt de l'entreprise ne soit prise.

Les meilleurs vendeurs ou techniciens ne font pas forcément de bons directeurs. Vos meilleurs éléments ne seront pas forcément de bons managers. N'oubliez pas la composante humaine avant d'accorder vos promotions !

1.4.6 Les audits bidon

Parfois, certains audits servent simplement à donner bonne conscience ou à constituer des alibis. Autrement dit, ils sont effectués dans le seul but de permettre aux commanditaires d'exhiber un rapport indiquant que tout est en ordre. L'objectif est surtout de ne pas soulever de problème qu'il faudrait résoudre ensuite.

Exemple d'audit bidon

Vous vous souvenez sans doute du terrible incendie qui avait ravagé l'hôtel Paris-Opéra en avril 2005, causant la mort de 25 personnes, dont 11 enfants. Après ce drame, la ville de Paris avait demandé un audit sur la salubrité des logements chez les marchands de sommeil. Des journalistes avaient suivi les auditeurs et filmé leur travail. Les inspecteurs ne rentraient pas dans les chambres et se contentaient de demander si les personnes y cuisinaient, la cause de l'incendie meurtrier étant une installation électrique vétuste sur laquelle les locataires avaient branché des cuisinières sans aucune précaution. Les locataires, prévenus de l'arrivée des inspecteurs par le propriétaire, répondaient tous qu'ils ne cuisinaient pas dans les chambres. Les inspecteurs cochaient la bonne case et passaient au logement suivant. Les journalistes sont alors rentrés dans les logements et ont montré la réalité. Les locataires ont finalement avoué que le propriétaire leur avait demandé de mentir s'ils voulaient conserver leur logement. Les journalistes ont ensuite interrogé les inspecteurs pour savoir pourquoi ils ne vérifiaient pas par eux-mêmes l'installation électrique. Ceux-ci ont alors répondu qu'ils n'avaient pas le droit d'entrer dans les logements et qu'ils devaient se contenter de la réponse des locataires. Ils savaient pertinemment que ces derniers mentaient, mais ce n'était pas leur problème, c'était tant pis pour eux si un incendie se déclenchait. Ils se contentaient donc de cocher bêtement des cases.

Malheureusement, les audits dans les entreprises se passent parfois de façon analogue. L'objectif est d'avoir le diplôme pour donner bonne conscience aux clients et rassurer les actionnaires. La direction espère que les exigences sont globalement satisfaites, mais les auditeurs, pour éviter d'avoir des problèmes, hésitent parfois à relever une non-conformité et à demander une action corrective, soit par paresse parce qu'il leur faudra revérifier ensuite, soit pour ne pas déranger les mauvaises « bonnes habitudes ». Au final, les problèmes perdurent et coûtent très cher à la société.

Je me souviens de Bernard, un collègue, qui m'avait raconté la façon dont sa responsable Josiane conduisait les audits. En tant que nouvel embauché, Bernard avait été invité par sa supérieure à réaliser un audit avec elle afin d'être formé. Josiane avait un questionnaire qu'elle suivait scrupuleusement. Par exemple, elle posait à l'audité la question *« As-tu fait ceci ? »,* et l'intéressé répondait généralement par l'affirmative. Elle cochait alors la case OK, et passait à la question suivante – *« As-tu fait cela ? »*. Si l'audité répondait *« non »*, elle ajoutait *« Bon, mais tu vas le faire ? »*. Ce à quoi, évidemment, l'audité répondait *« oui »*. Elle cochait donc la case OK, et faisait de même pour toutes les questions suivantes. Jamais elle ne s'inquiétait de la véracité des réponses pour éviter de devoir définir une action corrective. Elle appelait ses audits des « enquêtes flash ». Un flash étant un éclair lumineux de très courte durée, ses audits portaient bien leur nom. Elle n'avait le temps de rien voir, ce qui lui évitait tout travail par la suite. D'ailleurs, je me souviens d'une réunion où un responsable chargé de la mise en place du CMMI® avait fait part des grandes difficultés qu'il rencontrait pour faire appliquer les actions correctives. Il avait demandé à Josiane si elle n'avait pas ce type de problèmes suite à ses audits. *« Non »*, avait-elle répondu, *« moi, je n'ai aucun problème ! »* Évidemment, comme elle ne demandait jamais d'action corrective, elle ne risquait pas d'avoir de problèmes pour les faire appliquer ! Josiane se faisait plaisir avec ses questionnaires qu'elle remplissait toujours en cochant la case OK, comme les auditeurs de la ville de Paris.

Dans votre entreprise, les audits procurent-ils une vision objective de la réalité ? Traduisent-ils une volonté de rechercher les causes premières des problèmes dans l'entreprise ? S'il s'agit simplement de sauver les apparences et de ménager certaines pratiques pour ne pas faire de vagues et ainsi obtenir un rapport ou un diplôme qui ne fera illusion qu'auprès des adeptes de la politique de l'autruche, vous conviendrez que ces audits bidon représentent une considérable perte de temps.

1.4.7 La censure

Il arrive que l'on censure les autres ou que l'on s'autocensure de peur de s'attirer les foudres de la hiérarchie si l'on s'avisait de déranger ses habitudes, aussi néfastes soient-elles pour l'entreprise. Voici deux anecdotes illustrant les conséquences qu'une telle attitude peut entraîner.

Lors d'une réunion du comité de direction qualité, constitué des responsables qualité chargés de débattre de l'application des procédures et de leur amélioration, on m'a demandé si, dans mon unité, j'appliquais une certaine pratique qui consistait à rédiger de manière régulière un certain document. J'ai répondu que non, et j'ai alors posé la question *« À quoi ça sert ? »*. Personne ne m'a donné de réponse claire, pas même le directeur qualité. Pas convaincu, j'ai alors demandé à mes confrères s'il y en avait parmi eux qui l'appliquaient. Un seul a répondu par l'affirmative. Que faisait-il du document rédigé ? Il l'archivait. Qui l'utilisait ? Est-ce que quelqu'un le lui avait déjà demandé une fois pour le consulter ? Il m'a répondu que non. Je me suis alors tourné vers le directeur, et lui ai proposé de modifier la procédure et de supprimer ce document à rédiger. Devant son refus, je lui ai rappelé que personne n'utilisait ce document, et que les équipes projet gagneraient du temps et amélioreraient leur performance grâce à la suppression d'une chose d'inutile. Embarrassé, il m'a alors répondu que ce n'était pas inutile, que la procédure exigeait la rédaction de ce document, et il a ordonné que tous les responsables qualité fassent appliquer cette pratique.

Après la réunion, je suis allé voir mon collègue bon élève pour lui demander pourquoi le directeur ne voulait pas supprimer la rédaction d'un document inutilisé. Il m'a répondu que c'était M. X, nouvellement nommé directeur général adjoint dans l'entreprise, qui avait demandé que ce document soit rédigé pour tous les projets. Ce M. X ayant lui-même nommé notre directeur qualité, ce dernier ne pouvait revenir sur une décision de son chef.

La directive avait peut-être un sens au moment de l'arrivée de M. X dans l'entreprise, car le document rédigé pouvait lui permettre d'avoir une vision synthétique des projets – une attente parfaitement légitime. Mais depuis son accession à d'autres responsabilités, les documents qu'il avait exigés au départ n'étaient plus exploités. Ma proposition aurait dû être retenue, le directeur aurait dû oser demander à M. X si sa requête était toujours d'actualité. Mais non, il a préféré se censurer et maintenir une procédure n'ayant plus de raison d'être pour éviter de remettre en cause une décision de son chef, ce qui aurait pu être pris pour de la désobligeance et aurait risqué d'entraver sa carrière.

À l'époque où je travaillais chez Matra, nous avions conclu un contrat avec la société N pour réaliser une carte électronique avec un processeur dépassant la performance de leur plus gros ordinateur. L'objectif était de remplacer une machine de près de deux mètres cubes par une carte de deux centimètres d'épaisseur et dont le coût de production serait dix fois moins élevé. Notre carte devait être totalement compatible avec leur super mini-ordinateur

afin de pouvoir utiliser toutes les applications développées par la société N et par leurs clients. Mes collègues se sont alors penchés sur la machine, ont analysé son système électronique et le code du système d'exploitation. L'un d'entre eux avait trouvé un moyen de parvenir au résultat souhaité, mais pour ce faire il fallait réécrire une partie du système d'exploitation. La proposition, techniquement réalisable, a donc été soumise à la société N, mais elle a été accueillie par un tollé. Le module à modifier avait été développé par une personne devenue depuis le PDG de l'entreprise, et il était hors de question de le réécrire. Ses travaux antérieurs étaient sacrés. Nous avons alors abandonné notre projet et rompu notre contrat avec la société N, car il était hors de question de réaliser une machine dont les performances seraient dépassées dès sa sortie. Nous avons heureusement trouvé un partenaire californien pour un projet bien plus ambitieux et passionnant.

Je pourrais multiplier les exemples et parler notamment de tous ceux qui n'osent pas proposer une amélioration qui pourrait remettre en cause une ancienne décision du prince ou, pire encore, qui risquerait d'entraver les penchants pour la luxure de leur chef. Les méfaits de l'autocensure sont aussi importants que ceux de la censure. L'autocensure bride l'innovation et condamne toute amélioration de performance de l'entreprise. Qu'elle soit liée à une volonté de ménager son confort personnel dans le système actuel, à la peur du changement, ou à la crainte de devoir remplacer quelque chose qui a été établi par un autre, le résultat est toujours le même : l'immobilisme qui, dans un monde en mouvement, nous fait régresser.

1.4.8 Les démarches de progrès

Aujourd'hui, tout le monde se lance dans une démarche de progrès, car chacun ressent le besoin de progresser pour maintenir son activité face à la concurrence toujours plus féroce. L'anecdote qui suit est l'occasion pour moi de vous décrire l'attitude de certains chefs qui travaillent pour leur plaisir personnel en dépit de l'intérêt de l'entreprise et des salariés. Je vous laisse deviner le jeu de mots ironique contenu dans le nom – fictif – de l'entreprise….

Chez Fayon, la méthode de progrès appliquée par le voisin n'ayant eu la plupart du temps aucun résultat tangible, chaque directeur s'était lancé dans une nouvelle méthode qu'il espérait plus efficace. Ainsi j'ai pu observer dans cette même entreprise un large éventail de méthodes sponsorisées chacune par un directeur différent : CMMI®, Lean, 5S, Six Sigma, ITIL pour les plus connues, mais comme cela ne suffisait pas, ou plutôt comme certains directeurs n'accordaient aucun crédit à ces méthodes étant donné la manière dont elles étaient mises en œuvre, ils avaient fait appel à des consultants externes pour mettre

en œuvre leur propre méthode. On est ainsi arrivé à un capharnaüm de démarches de progrès, de quoi en perdre son latin. Les opérationnels chargés d'appliquer les directives des uns et des autres ne savaient plus où donner de la tête, et certaines pratiques recommandées devenaient contradictoires. Les protestations des équipes étaient étouffées par des directeurs autoritaires qui s'étaient eux-mêmes vu fixer entre autres objectifs l'application de toutes ces méthodes. Les équipes à la base ont fini par faire remonter leur exaspération lors d'un audit ISO 9001. Cette fois, l'auditeur, qui avait également observé l'incohérence des méthodes à mettre en œuvre, a mentionné le problème dans son rapport d'audit en demandant que soit démontrée la cohérence entre les différentes démarches de progrès pour faciliter leur appropriation. La réponse du management s'est traduite par l'élaboration d'une jolie plaquette qui a été diffusée à tout le personnel en même temps que les bulletins de paie. Ainsi, on pouvait lire au-dessous des photos des sponsors des méthodes ayant tous une mine réjouie : *« Nous, les responsables des démarches de progrès, nous engageons à coordonner nos plans d'actions et à en garantir la cohérence et la complémentarité. Dans chaque entité, un membre déploiera un plan de progrès unique regroupant, de façon cohérente et adaptée aux priorités de l'entité, l'ensemble des chantiers que nous avons la charge de coordonner. »* Au final, les opérationnels n'en savaient toujours pas plus sur l'objectif de ces démarches, lequel aurait pu les mettre sur une piste et les aider à voir une cohérence ou une complémentarité. Suite à cet engagement solennel, il n'y a malheureusement jamais eu d'explication sur la cohérence des démarches, et les directeurs ont continué comme auparavant, chacun de son côté avec sa propre méthode. J'ai même appris depuis qu'un autre directeur avait appliqué une nouvelle méthode mise au point par un consultant pour développer un nouveau produit : celle-ci aurait miraculeusement permis de diviser par deux le temps de développement et les coûts.

Une fois, j'ai vu notre directeur Martin, victime du principe de Peter, expliquer au cours d'une assemblée générale, avec des mots très vagues, une démarche de progrès dont il était pourtant responsable. Il avait pris la précaution de dire qu'il simplifiait, mais je connaissais bien le sujet pour avoir publié un ouvrage sur cette méthode. Martin a expliqué grossièrement un point de la méthode comme s'il s'agissait d'amélioration continue alors qu'en réalité il était question de planifier, de mettre en œuvre et de déployer les améliorations des processus de l'entreprise en se fondant sur une compréhension profonde de leurs forces et de leurs faiblesses actuelles. Ces derniers points lui ayant totalement échappé, il a ainsi montré qu'il connaissait mal son sujet. Martin avait de plus nommé Éric responsable de la mise en œuvre de cette méthode. Cependant, je n'avais jamais vu Éric proposer quoi que ce soit d'innovant au cours des diverses réunions. Une personne connue pour ses publications sur le sujet m'a confirmé, après avoir appris cette nomination, qu'Éric ne connaissait rien sur la méthode.

Cette entreprise avait donc chargé un couple d'ignorants de mettre en place une méthode d'amélioration de performance qui n'a bien entendu donné aucun résultat positif, bien au contraire. J'ai alors compris pourquoi chaque directeur avait choisi de déployer sa propre méthode. J'avais acquis la triste preuve que certains directeurs ne connaissaient pas le sujet. Aucun n'avait confiance dans la méthode du voisin et espérait, avec sa propre méthode, obtenir facilement de bons résultats qu'il valoriserait le moment venu. Il y avait ainsi une compétition de méthodes, chacune étant sponsorisée par un directeur différent, un peu comme une régate lors de la coupe de l'America. Le problème est que tout le monde est resté coincé à la bouée de près, coque contre coque, voiles entremêlées. En effet, chaque méthode a ses atouts, et en fonction de l'objectif d'amélioration, l'une est plus appropriée que l'autre. Là on avait sorti toute l'armada, on naviguait toutes voiles dehors, les uns tirant à gauche, les autres à droite, et tout le monde s'est retrouvé empêtré, condamné à faire du surplace.

Pour généraliser, quasiment toutes les entreprises recherchent la certification ISO 9001. C'est une norme de management mondialement reconnue qui paraît simple, elle est décrite en 14 pages, elle semble facile à mettre en œuvre, et procure une certaine notoriété. Or en y regardant de plus près, cette norme contient beaucoup de concepts modernes de management. Mais la lecture qui en est faite reste souvent superficielle. Si l'ISO 9001 fixe un plancher dans les méthodes de management, beaucoup de raccourcis sont effectués. Les difficultés sont contournées et des alibis sont préparés en vue des audits. Jadis, il n'y avait pas de procédure, et les entreprises ne s'en portaient pas plus mal. Aujourd'hui on a introduit beaucoup de procédures et des outils contraignants dans les domaines de la planification, de la comptabilité, des revues, de la documentation, etc., qui cassent souvent la motivation des équipes et leur productivité. Je pense qu'il conviendrait de se demander si on n'est pas arrivé à l'opposé du but recherché. Si on travaillait davantage sur la motivation des équipes, on aurait certainement beaucoup moins besoin de procédures et d'outils contraignants. Ce sera tout l'objet du chapitre 3.

Pour conclure ce paragraphe consacré à la luxure, je ne résiste pas à l'envie de vous donner un dernier exemple.

Je me souviens de Patrick, un chef qui voulait systématiquement être le premier de la classe et qui s'arrangeait toujours pour présenter les meilleurs résultats. Son secteur d'activité avait un très gros atout, à savoir un produit qu'il vendait très cher à un client. Patrick se vantait ainsi de dégager la plus grosse marge de l'entreprise. Il travaillait sur un secteur protégé, n'avait aucune affaire export et donc une faible concurrence. Une directive de la direction générale de l'entreprise exigeait que chaque projet établisse tous les mois une fiche de pilotage qui avait le mérite de présenter en exactement deux pages un descriptif du projet, son avancement financier et technique, le plan de charge et les risques. De cette façon, le management disposait d'une vision synthétique des projets avec une présentation standardisée. Un directeur m'avait demandé de vérifier l'application de la directive. J'ai donc constitué un indicateur qui présentait chaque mois le taux de fiches de pilotage élaborées pour chaque service. Cet indicateur était présenté avec le tableau de bord au comité de direction de l'entreprise. Furieux de voir qu'il était le dernier de la classe avec les plus mauvais résultats, Patrick avait protesté en affirmant que l'indicateur devait afficher 100 % pour son service. Je lui ai rappelé que l'indicateur était le résultat du nombre de fiches de pilotage établies pour le mois passé divisé par le nombre total de projets dans son service. Ses chefs de projet n'ayant pas tous établi leur fiche, l'indicateur ne pouvait afficher 100 %. Il m'a alors répondu que les fiches ne devaient être établies que pour les revues de management, et que certaines revues ayant été annulées pour cause de congé ou de déplacements, il était normal que certaines n'aient pas été établies. Je lui ai alors rappelé la clarté de la directive de la direction générale : tous les projets devaient faire l'objet d'une fiche chaque mois, peu importe qu'il y ait une revue de management ou non. Ne parvenant pas à obtenir gain de cause auprès de moi, Patrick a alors tenté de faire valoir son point de vue auprès du responsable des opérations chargé de présenter les indicateurs au comité de direction. Le mois suivant, le taux de fiches établies étant toujours à 35 % pour son service, Patrick envoie un e-mail odieux et véhément au responsable des opérations, disant qu'il devait être sourd, qu'il devrait se faire soigner, que ce n'était qu'un imbécile de fonctionnaire juste capable de reporter des chiffres. Il n'a pas osé m'envoyer l'e-mail car il savait quelle aurait été ma réaction. J'ai donc poursuivi l'établissement de mon indicateur sur une base tangible et loyale vis-à-vis de tous les services. En parallèle, je suis allé voir les chefs de projet qui n'avaient pas établi leurs fiches. Certains ne les remplissaient effectivement pas, mais d'autres disaient les établir régulièrement. Je leur ai alors demandé, pour éviter la fureur de leur chef, de me les envoyer directement afin que je puisse les comptabiliser. C'était impossible : aucune fiche ne pouvait être diffusée sans avoir été préalablement validée par Patrick. J'ai alors précisé qu'il m'importait peu qu'elles soient validées ou non, mon objectif étant simplement de vérifier que les fiches étaient établies mensuellement par tous les chefs de projet. Non, il était formellement interdit de les communiquer avant validation. Je ne comprenais pas pourquoi, jusqu'au moment où un chef de projet m'a avoué que tous les chiffres étaient rectifiés par Patrick afin de masquer les difficultés rencontrées sur certains projets. Il fallait absolument que tous les projets semblent bien se dérouler afin que Patrick puisse mettre en avant la qualité exemplaire de son management. J'ai alors compris sa fureur : il craignait que sa fourberie ne soit démasquée par le haut management.

Une année, l'entreprise a eu des difficultés pour atteindre son objectif de résultat d'exploitation, et Jacques-Lucien, le directeur adjoint, a été chargé de dégager les « stocks d'or » cachés dans le service de Patrick. En effet, certaines affaires étaient connues pour dégager de très fortes marges. Leur responsable avait été sollicité pour restituer une part des bénéfices afin que l'entreprise affiche de bons résultats. Jacques-Lucien n'est jamais parvenu à ses fins. Face à l'obstruction de Patrick et à l'opacité dont il avait entouré ses affaires, il était impossible de savoir où en étaient réellement les finances de chaque projet. Les stocks d'or sont restés cachés pour le seul usage de Patrick.

Plus tard, j'ai appris qu'un client étranger ne voulait plus rien avoir à faire avec un chef de projet de ce service, car ce dernier lui avait raconté trop de salades. J'ai été sollicité pour le remplacer, mais connaissant Patrick et étant donné nos relations après l'histoire de l'indicateur sur les fiches de pilotage, j'ai refusé. J'ai alors appris que le client ne voulait plus voir non plus le chef de service, ce dernier ayant lui aussi dû lui mentir à plusieurs reprises sans jamais tenir ses engagements. Connaissant bien un chef de projet dans ce service, je lui ai demandé ce qui se passait. Il m'a alors raconté toutes les misères qui avaient été faites à ce client. Il m'a confié qu'auparavant ce service faisait dans la petite délinquance, c'est-à-dire que des responsables faisaient régulièrement des faux en écriture, changeaient des dates sur des documents, etc., mais que maintenant ils étaient passés au grand banditisme. Je lui ai alors demandé un exemple, mais là il n'a rien voulu me dire, c'était trop grave.

Enfin, j'ai appris plus tard que ce service avait perdu un très gros contrat qui devait assurer sa pérennité. Un plan social avait été envisagé pour réduire de 30 % l'effectif. Finalement, étant donné les bons résultats antérieurs, la direction a accepté de réaliser de gros investissements pour remédier à la perte de ce contrat. Mon analyse est que comme l'argent coulait à flot dans ce service et que tout était permis, les équipes n'étaient pas motivées pour s'investir techniquement et faire des économies. Tout le monde avait pris l'habitude de dépenser sans compter et il y avait beaucoup de gaspillages. Lors de l'appel d'offres, le service – trop sûr de lui – avait fait une offre qui faisait appel à une ancienne technologie et pour un prix très élevé. Les équipes s'étaient endormies sur leurs lauriers, mais le vent avait tourné. La concurrence s'était développée et avait fait une meilleure offre qui avait été retenue, au grand désarroi de Patrick. Lui qui jusque-là se vantait de réaliser l'intégralité de la marge de l'entreprise avait fini par passer en dernière position et par mettre l'entreprise en péril.

À trop se vautrer dans la luxure, notre vision du monde rétrécit,
et on finit aveugle, le cul par terre !

1.5 L’avarice



Mammon, démon de l’avarice

Définie comme l’attachement excessif aux richesses et le désir constant de les amasser, l’avarice, dans ce paragraphe, désignera plutôt la crainte de dépenser, voire la volonté excessive et systématique d’éviter toute dépense, fût-elle nécessaire pour l’entreprise.

1.5.1 L’avarice dans le domaine des équipements à destination du personnel

Je me souviens d’une entreprise qui devait réhabiliter un bâtiment devenu trop vétuste. Toutes les cloisons avaient été démontées, ainsi que les portes et les fenêtres, l’électricité avait été refaite intégralement, etc. Pour faire des économies, la climatisation, qui était prévue au devis, avait été supprimée. L’été suivant, il a fait très beau, il y a même eu une petite canicule qui a causé beaucoup de dégâts. En effet, à cause des grandes baies vitrées nouvellement installées et exposées plein sud, la température flirtait souvent avec

les 40°C dans les bureaux. De nombreuses personnes ont réclamé un ventilateur, et lorsque quasiment tout le monde en a été équipé, force a été de constater que la température était toujours aussi insupportable (les ventilateurs ne brassaient que de l'air chaud). Le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) est donc intervenu pour demander à la direction d'autoriser le personnel à partir une heure plus tôt le soir, ce qui avait été accordé puisque cette clause figurait dans la convention collective. Ensuite, pour remplacer les ventilateurs inefficaces, l'entreprise a acheté des petits systèmes de climatisation à placer à l'extérieur des bureaux pour évacuer les calories. Les uns plaçaient leur appareil à l'extérieur en l'accrochant à la fenêtre qu'il fallait alors fermer pour que le dispositif soit efficace, les autres le mettaient dans le couloir en fermant leur porte à moitié à cause du tuyau. Ces appareils coûtant beaucoup plus cher que de simples ventilateurs, seuls certains bureaux avaient pu en être équipés. Si cet appareil rendait la chaleur plus supportable pour ceux qui avaient eu la chance d'en bénéficier, il n'en était pas de même pour les autres, et c'était pire encore pour les bureaux voisins de ceux qui plaçaient leur évacuateur de chaleur dans le couloir. Finalement, un serveur informatique a fini par lâcher, puis un second, et l'entreprise s'est enfin décidée à équiper le bâtiment d'une vraie climatisation. Le coût de montage a été facturé deux fois plus cher que dans le devis initial, car les bureaux étant occupés, cela compliquait l'installation. Enfin, si nous ajoutons le départ du personnel une heure plus tôt le soir, le coût des ventilateurs puis des petits appareils de climatisation, et la baisse de productivité des employés qui passaient plus de temps à se plaindre de la chaleur qu'à travailler, le coût global de l'opération s'est révélé dix à vingt fois plus élevé que dans le devis initial. Conclusion : on a voulu faire des économies de bouts de chandelle qu'on a payées très cher par la suite.

1.5.2 L'avarice dans le domaine des formations accordées au personnel

J'ai parfois observé une certaine avarice en matière de formation des employés, qui au final revient cher à l'entreprise. Il arrive que certains chefs de service, soucieux de tenir leur budget, hésitent à envoyer un employé en formation. Ils espèrent que ce dernier se formera sur le tas en demandant au besoin des renseignements à ses collègues. Ainsi non seulement ils économiseront le coût de l'inscription, mais surtout ils éviteront de financer la durée de l'absence de l'employé. C'est la plupart du temps une grave erreur. D'une part, la personne qui a exprimé un besoin en formation voit sa requête refusée alors que la formation demandée lui était nécessaire pour faire correctement son travail, ce qui engendre instantanément une déception puis probablement une démotivation. D'autre part, le travail néanmoins réalisé est de qualité moyenne et d'efficience médiocre car la personne y aura consacré beaucoup plus de temps que nécessaire. De plus, il arrive qu'une partie du travail soit à refaire à cause des erreurs laissées et de la méthode « approximative » employée. En tenant

également compte du fait que les conseils des collègues ne sont pas toujours pertinents, ces derniers ayant également été formés sur le tas ou leur formation ayant été en partie oubliée, au total nous arrivons à un surcoût deux à trois fois plus élevé que le coût initial de la formation. À cela il faut ajouter l'impact de la démotivation durable de l'employé qui aura« galéré » à cause de son chef, dont il gardera par la suite une image négative.

1.5.3 La réduction des coûts de main-d'œuvre

L'avarice peut se manifester dans les entreprises par une volonté aveugle de réduire les coûts de main-d'œuvre. Nous allons analyser trois cas de figure :

- lors des embauches, l'entreprise choisit le candidat le moins exigeant, quitte à prendre une personne moins qualifiée ;
- l'entreprise externalise les développements chez un sous-traitant dont le taux horaire est moins élevé ;
- l'entreprise fait appel aux délocalisations dans les pays à faible coût.

● L'embauche

L'embauche de la personne la moins exigeante peut s'avérer judicieuse si le travail à réaliser est simple et routinier et ne fait jamais appel à l'esprit d'analyse nécessaire pour faire face à un problème inattendu. Mais si le moindre problème doit être traité par le supérieur hiérarchique, on assistera à une perte de réactivité, ce qui peut être critique lors de la déclaration d'un incendie par exemple, ou de l'explosion d'une canalisation. Même en laissant de côté ces cas extrêmes, le travail n'est jamais aussi mécanique qu'il y paraît. Il y a toujours une variation dans les éléments d'entrée, les matières premières, le déroulement du travail, etc., et seul un employé à l'œil exercé sera capable de détecter une anomalie qui évitera de devoir mettre la production à la poubelle. Quel est le pourcentage de travail à refaire dans votre entreprise ? Quelle est la quantité de production à détruire ? Est-ce que du personnel plus compétent, mieux formé pourrait réduire ce gaspillage ? L'embauche à un salaire trop bas peut finalement revenir plus cher à l'entreprise.

● La sous-traitance

Le choix de sous-traiter certaines tâches au lieu de les réaliser en interne s'effectue parfois sur une simple comparaison entre le devis du sous-traitant et le coût de réalisation en interne. Là encore, c'est une grave erreur ! En effet, c'est faire abstraction de la différence de structure d'organisation et de la perte de compétence

induite. C'est oublier que pour faire réaliser en interne, il suffit de donner le travail à une équipe connue dont c'est le métier et qui a développé des méthodes de travail correspondant à l'activité de l'entreprise. Or pour sous-traiter, il faut commencer par établir un cahier des charges, lancer un appel d'offres, dépouiller les réponses, comparer tous les éléments, faire un choix, rédiger un contrat, le faire vérifier par un juriste, négocier jusqu'à la signature, et tout cela avant de commencer le moindre travail. Alors que rien n'a encore été fait, vous avez déjà consacré beaucoup de temps à la phase préparatoire du contrat de sous-traitance. Ensuite, le sous-traitant n'ayant pas vos méthodes de travail, ni l'expertise de votre domaine d'activités, il faudra assurer un suivi de la réalisation beaucoup plus important que lorsque celle-ci est effectuée en interne. En cas de difficultés, la pression sur le sous-traitant est beaucoup moins facile à exercer qu'en interne. De plus, vous n'êtes pas à l'abri du risque que votre sous-traitant signe un contrat beaucoup plus lucratif avec un autre client. Il placera alors ses meilleures ressources sur cet autre contrat, et votre travail n'avancera pas. Si vous avez oublié de préciser un élément dans le contrat, et que vous vous rendez compte que la réalisation ne va pas correspondre à ce que vous attendez, le sous-traitant ne manquera pas de vous facturer cette nouvelle exigence au prix fort. Enfin, après réception du travail réalisé, si une maintenance est nécessaire, il vous faudra probablement faire appel à ce sous-traitant car vous n'aurez plus la compétence sur ce type de réalisations. Enfin, votre sous-traitant peut à tout moment être victime d'un dépôt de bilan ou être racheté par une autre entreprise dont la politique pourra être de ne plus travailler avec vous. Ainsi, comme vous le voyez, travailler avec une équipe externe à l'entreprise est beaucoup plus complexe et risqué qu'il n'y paraît. On peut estimer que selon les réalisations sous-traitées, les coûts des activités supplémentaires induites par la sous-traitance peuvent atteindre 30 % du montant du devis. Autrement dit, il faut que le devis du sous-traitant soit vraiment très inférieur à celui de votre équipe interne pour avoir intérêt à sous-traiter. De plus, il arrive souvent que l'on prenne le moins cher, mais dans ce cas on n'en a souvent que pour son argent, et le produit se révèle ne pas correspondre au besoin. C'est comme lorsque vous achetez le t-shirt le moins cher. Au bout de deux lavages, il ne ressemble plus à rien et il ne vous reste plus qu'à le jeter à la poubelle. Il n'a pas coûté cher, mais l'argent dépensé l'a été en pure perte.

● La délocalisation

Enfin, si par avarice vous choisissiez d'externaliser dans les pays à bas salaires, les études montrent que cette stratégie n'est pas aussi avantageuse qu'il y paraît au premier abord. Même si les salaires y sont moins élevés, les besoins en termes de main-d'œuvre augmentent en volume – jusqu'à 15 % de plus – par manque de

qualification. Cette solution permet de réaliser des réductions de coût à court terme mais ne résout pas les problèmes de fond. Cela peut paraître acceptable dans un premier temps lorsque les salaires sont bas, mais il faut savoir que les salaires de ces pays ne cessent d'augmenter. Aujourd'hui, les ouvriers roumains dans la construction automobile demandent le réajustement de leurs salaires sur le barème occidental. Les sites les plus utilisés en *offshore* viennent à manquer aussi de personnel qualifié et subissent un fort *turn-over* (jusqu'à 80 % par an dans certaines régions). Les environnements *offshore* sont souvent caractérisés par une plus faible productivité qu'en métropole, sans compter les problèmes liés à la qualité. Dans le cas de projets *offshore*, l'avarice se traduit par un manque de considération pour le sort de l'entreprise sur le long terme, et parfois également par un certain mépris à l'égard des personnes vivant dans ces pays. Ce dernier aspect engendre chez les employés une recherche de reconnaissance supplémentaire qui, lorsqu'elle n'est pas satisfaite, entraîne une baisse de motivation, de productivité, et de qualité. Cette frustration incite les employés qualifiés à chercher des postes mieux rémunérés et à plus forte responsabilité. Le *turn-over* augmente, ce qui pénalise les projets en termes de délais et de qualité, et les coûts s'alourdissent mécaniquement. Ceux qui succombent par avarice à l'*offshore* ont surtout en tête la perspective de gains financiers à réaliser sur les salaires. Mais cela n'est vrai qu'à court terme, et les économies ne sont souvent pas aussi importantes que prévu. C'est le même problème qu'avec la sous-traitance, évoquée ci-dessus. Les prévisions de 30 à 50 % de réduction des coûts ne prennent pas en compte l'impact d'une plus faible productivité, d'une plus faible qualité, des coûts plus élevés de communication et des frais supplémentaires de management. Les analyses démontrent qu'il est souvent possible dans une entreprise de réduire les coûts internes de 10 à 20 %. Autrement dit, l'*offshore* n'est pas toujours nécessaire pour atteindre des objectifs de réduction de coûts. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on prend en compte les coûts liés à la recherche d'un partenaire *offshore*, à la phase de transition de l'activité, à la formation de nouvelles compétences, à l'alignement des processus sur ceux de l'entreprise et à l'investissement matériel en *offshore*. Avant de se lancer dans cette stratégie, l'entreprise devrait mesurer son efficacité actuelle et potentielle. Cette étude préalable permettrait d'évaluer le chemin à parcourir pour atteindre l'objectif visé, et de savoir si l'*offshore* est vraiment la meilleure façon d'y parvenir. Même si la délocalisation continue à se développer, certaines entreprises en reviennent. En effet, elles préfèrent miser sur la proximité, le partage des valeurs culturelles qui facilitent énormément les affaires. La poursuite de la lecture de cet ouvrage vous donnera quelques idées pour progresser efficacement et réaliser des gains de productivité de 10 à 20 %.

Je ne résiste pas au plaisir de vous relater un cas d'avarice extrême, celui d'un directeur qui avait refusé l'achat d'une lampe de bureau à un employé. Ce dernier m'avait expliqué que l'éclairage direct des néons produisait un reflet sur les écrans et les claviers et fatiguait beaucoup les yeux. Après en avoir fait part à son entourage, il a fini par obtenir cette lampe, mais elle n'avait pas d'ampoule ! Il a donc rapporté de chez lui une ampoule pour éviter un nouveau scandale... Ce même directeur avait également organisé un repas de fin d'année, non pas dans un restaurant, comme c'est souvent l'usage, mais dans le grand bureau de ses employés. Sa secrétaire avait envoyé le message suivant :

« Bonjour à tous,

Pour fêter dignement la fin de l'année, un repas est proposé le 15 décembre à partir de 12h-12h30, dans le grand bureau du service. Une liste sera à votre disposition pour que chacun choisisse ce qu'il veut apporter.

Cordialement »

Je précise que ce message est authentique. Alors que tous les autres directeurs et chefs de service offraient à leurs équipes un déjeuner dans un bon restaurant pour les remercier de leur travail et des difficultés surmontées, celui-ci invitait ses employés à apporter eux-mêmes leur nourriture ! Se croyait-il dans une auberge espagnole ou était-il d'une extrême pingrerie ? Tous ses employés ont pris cette invitation pour du mépris et, à l'exception de quelques rares serviles, personne n'a répondu à l'invitation. Ainsi la secrétaire a renvoyé plus tard le message suivant :

« Cher tous,

En raison d'un trop faible nombre de participants, le déjeuner amical du 15 décembre est annulé. Nous essaierons de trouver une autre date qui conviendra à un plus grand nombre de personnes.

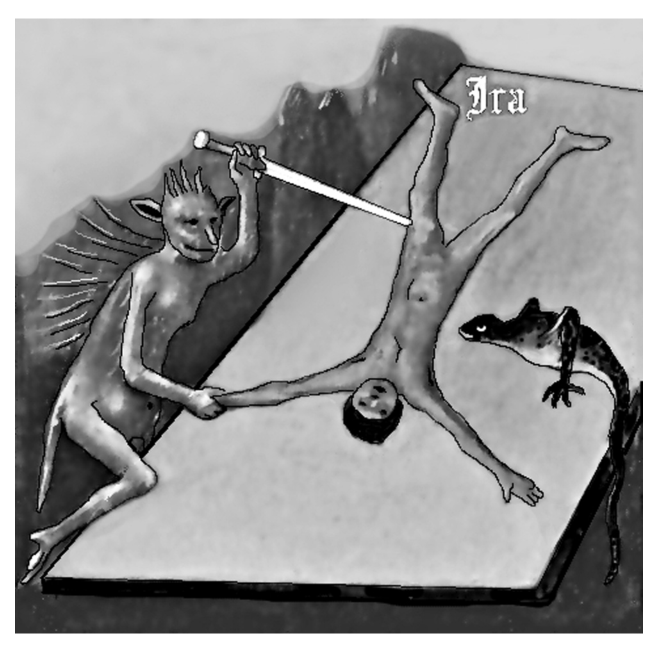
Bonnes fêtes à tous.

Cordialement »

Il n'y a bien entendu jamais eu d'autre date. Cette avarice avait profondément marqué les esprits, et une grande démotivation avait gagné le personnel l'année suivante.

En conclusion, le mal causé par l'avarice est toujours supérieur aux économies qu'elle est supposée générer. On veillera, sans tomber dans le gaspillage, à éviter la démotivation produite par l'avarice.

1.6 La colère ou la vengeance



Satan, démon de la colère

« Les effets de la colère sont beaucoup plus graves que les causes. »
Marc Aurèle

Définie comme un état violent et passager suite à une offense ou autre, la colère désignera ici les actes regrettables commis dans l'entreprise suite à un coup de tête. La colère est une émotion tellement forte qu'elle peut altérer notre capacité de jugement. Nous risquons alors de prendre de mauvaises décisions, de dire des choses qui dépassent notre pensée et que nous regretterons par la suite, ou même d'avoir un geste malheureux. La colère entrave la performance de celui qui est envahi par elle, mine les relations qu'il entretient avec ses collègues, surtout si cette colère est exprimée par des cris, des insultes ou des actes de violence physique.

La colère peut également s'exprimer plus discrètement dans l'entreprise et prendre la forme d'actes de malveillance, de sabotage ou de vols motivés par la vengeance. Ce paragraphe inclura tous les actes contraires à l'intérêt général qui sont commis suite à une vexation ou à un excès d'humeur.

La colère d'un hystérique ne produit que démotivation.

Je me souviens de Guy, un directeur supérieurement intelligent, visionnaire, perfectionniste, ancien professeur de maths à l'école des Mines, qui se mettait en colère dès que quelque chose n'allait pas. Par exemple, je me rappelle qu'il s'était mis en colère contre une jeune femme chef de projet qui venait d'avoir un enfant et ne pouvait pas rester tard le soir. Le projet n'avançait pas comme Guy le souhaitait, et il lui avait explicitement demandé de rester pour rattraper le retard. Celle-ci lui avait alors fait part de ses obligations familiales, surtout les premiers mois, ce à quoi il avait répondu que ses nouveaux horaires étaient incompatibles avec son poste. Je précise qu'elle faisait de l'excellent travail et qu'elle était très appréciée de ses collègues, mais Guy exigeait beaucoup plus, beaucoup trop. Résultat : elle a aussitôt présenté sa démission. Suite aux reproches que lui ont adressés d'autres collègues, Guy a regretté sa décision, mais il était trop tard, la jeune femme n'a pas voulu revenir sur sa démission.

Une autre fois, Guy s'était mis en colère contre Hervé, en charge d'une réponse à un appel d'offres, parce que la proposition technique et financière établie par ce dernier ne lui convenait pas. Il m'avait préalablement fait part de ses inquiétudes quant à la qualité de la proposition qui serait établie par Hervé. J'avais alors tenté de le dissuader de charger Hervé de cette mission puisqu'il doutait de sa compétence en la matière, et je lui avais demandé pourquoi il ne l'avait pas coaché ou n'avait tout simplement pas nommé une autre personne pour répondre à cet appel d'offres. Guy m'avait répondu qu'il n'avait pas d'autres personnes disponibles. Là encore, cela s'est terminé par la démission d'Hervé.

Autre exemple, je me souviens de notre directeur commercial, Gérard, de nature très sympathique et habituellement très calme, qui un jour avait piqué une colère contre la photocopieuse qui une fois de plus ne fonctionnait pas. Je ne sais pas s'il était pressé ou si quelque chose l'avait excédé, mais je ne l'avais jamais vu dans cet état. Il a commencé par râler contre la machine en panne, puis soudain il a fini par attraper la photocopieuse et il l'a renversée par terre. Surpris lui-même par son excès de colère, il est parti aussitôt. La photocopieuse était juste devant mon bureau, et la secrétaire et moi avons été témoins de la scène. J'ai alors proposé à cette dernière d'appeler les services généraux pour leur annoncer qu'une photocopieuse avait eu un malaise. Le réparateur est arrivé quelques minutes plus tard et a demandé ce qui s'était passé. Nous n'avons bien entendu pas dénoncé Gérard, et avons prétexté un problème de stabilité. Pas convaincue, la personne a refusé de remplacer la machine, et nous avons dû travailler quinze jours sans photocopieuse jusqu'à ce que le directeur décide d'en racheter une neuve.

Pour terminer ce paragraphe consacré à la colère sur une note positive, je me rappelle un directeur sportif qui avait déclaré que tous les grands sportifs étaient des caractériels, très difficiles à manager, mais que si l'on cherchait à faire des exploits, il ne fallait pas hésiter à choisir de fortes personnalités. Nous connaissons tous les fameuses colères de certains grands sportifs, et nous les comprenons parfois.

Une mule est plus facile à diriger qu'un étalon,
mais elle ne gagne jamais de courses.

C'est un peu pareil dans les entreprises : certains chefs se plaignent parfois de leurs subordonnés aux bras cassés, mais ils oublient qu'ils les ont eux-mêmes choisis, refusant de recruter de meilleurs talents, plus difficiles à manager ou qui auraient pu leur faire de l'ombre.

Il nous arrive à tous de nous mettre en colère, à certains plus qu'à d'autres. C'est presque inévitable lorsque l'on est passionné. Il convient alors de canaliser notre colère. Il faudrait pour cela apprendre à reconnaître les signes annonciateurs d'une montée de colère : une boule de feu qui monte de l'estomac, une tension dans les épaules, une respiration qui se bloque, une haine soudaine, etc. Dès l'apparition de l'un de ces signes, il faudrait impérativement s'imposer un temps d'arrêt pour réfléchir. Bouger, faire quelques pas en silence est un excellent moyen de se calmer. La montée de colère stoppée, pourquoi ne pas se réciter le proverbe de Confucius *« Quand la colère monte, pense aux conséquences »* ? Une fois l'émotion maîtrisée, l'esprit devient plus clair et il est alors possible d'exprimer posément son mécontentement. Nous verrons au paragraphe 2.9.7 le coût que peut engendrer la colère.

1.7 L'envie ou plutôt la jalousie



Léviathan, démon de l'envie

« Il n'y a aucun vice qui nuise tant à la félicité des hommes que celui de l'envie. »
René Descartes, *Les Passions de l'âme*

Définie comme la convoitise à la vue du bonheur ou des avantages d'autrui – en d'autres termes la jalousie –, l'envie ne doit pas être confondue avec le désir. L'envie de bien faire, d'innover, de progresser n'est pas condamnable, bien au contraire – c'est d'ailleurs le sujet de cet ouvrage. Le péché d'envie consiste à se montrer jaloux d'autrui, à refuser de se réjouir de son bonheur, voire même à tirer une satisfaction de son malheur. En effet, qui n'a pas ressenti une pointe de jalousie face à un collègue plus talentueux ou à qui tout semble réussir ? Si ce sentiment est éphémère, ce n'est pas un problème. En revanche, s'il nous rend malheureux au point que nous en arrivons à en vouloir à notre collègue et à chercher à lui nuire, cela devient un défaut. En effet, nous détournons alors notre énergie pour la diriger contre lui au lieu de l'utiliser pour progresser, pour nous améliorer. La frontière peut pourtant sembler mince entre le désir et la jalousie. Si le premier procure l'enthousiasme, la seconde rend malheureux. Avoir un modèle qui nous inspire peut véritablement nous inciter à progresser. Il convient donc de distinguer le désir – générateur d'un plus grand plaisir personnel – de la jalousie – inspirée par le bonheur des autres. Le premier est une qualité à ranger dans la partie positive du bien-être (voir la figure A.1 de l'avant-propos), tandis que la seconde est un défaut à ranger dans la partie négative. Ce paragraphe traitera en conséquence de la jalousie.

Il convient de reconnaître que tous les péchés capitaux peuvent procurer un certain plaisir, sauf la jalousie. En effet, le paresseux se prélasse avec béatitude, le vaniteux se pavane en méprisant son entourage, le gourmand savoure ce qu'il dévore, l'adepte de la luxure profite des plaisirs, l'avare accumule de l'argent avec délectation, et même le coléreux peut ressentir une certaine satisfaction après s'être défoulé. Seul l'envieux n'éprouve aucun plaisir : en pleine crise de jalousie, il rumine, fulmine, grommelle, s'insulte, convoite mais n'obtient rien. Finalement, il se fait du mal sans se faire aucun bien en compensation. La jalousie est donc un défaut très négatif, un contre-plaisir, alors que les autres peuvent procurer à certains quelques avantages personnels – mais restent condamnables au regard de ce qu'ils coûtent à la collectivité.

Nous avons déjà ressenti l'envie d'acheter un téléviseur à écran plat parce que le voisin vient d'en acheter un, ou celle d'avoir une voiture plus belle que la sienne. Dans cet ouvrage, nous dénoncerons plutôt les achats effectués dans les entreprises pour suivre la mode, par goût du paraître, etc.

Vous avez probablement tous vu un nouveau directeur changer son mobilier, non pas parce que l'ancien était hors d'usage – un collègue l'aurait volontiers récupéré s'il n'avait pas été mis directement à la benne –, mais simplement parce que telle est la coutume : qui dit nouveau directeur dit nouveau mobilier. Un autre l'a fait avant moi, je dois le faire également, sans quoi je serais jaloux. Et puis, il faut marquer son nouveau statut, un peu de vanité là-dessus ne fait pas de mal !

Plus grave est la demande d'un appartement de fonction simplement parce que le collègue au même niveau de responsabilité en a un, et ce alors même que l'on est déjà propriétaire d'un appartement en ville. Toute allusion à l'affaire Gaymard est ici bien entendu « purement » fortuite ! Rappel des faits : cette affaire, dénoncée par le *Canard enchaîné* en février 2005, concernait le logement du nouveau ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie venu à l'époque remplacer Nicolas Sarkozy, contraint par Jacques Chirac à démissionner (souvenez-vous du propos tenu par l'ancien président – *« Je décide, il exécute »*). Bref, Hervé Gaymard, sa femme et leurs huit enfants avaient obtenu un duplex de 600 m² dans le triangle d'or parisien : 14 400 € de loyer aux frais de l'État. Or cette même famille était déjà propriétaire d'un grand appartement boulevard Saint-Michel. Ils l'occupaient auparavant et l'avaient mis en location pour s'assurer quelques revenus supplémentaires. Heureusement, cette affaire s'est terminée très rapidement par la démission d'Hervé Gaymard de son poste de ministre. Pour sauver l'honneur, il a remboursé six mois plus tard la somme de 58 894 € au titre des frais engagés dans cet appartement. Personne auparavant n'avait jamais remboursé quoi que ce soit à l'État, et vous savez tous que de nombreux abus sont commis par simple jalousie. Un collègue en profite ? J'en profite également ! Combien cela coûte-t-il à la collectivité ? C'est un cas de figure classique et la hiérarchie devrait absolument éviter ce genre de dérive. Concernant l'attribution de certains logements à Paris, des événements récents démontrent que rien n'a changé. Cela dit, étant donné que l'organisme chargé de gérer ce genre de dossiers a pour sigle OPAC (Office public d'aménagement et de construction), on ne peut s'attendre à de la transparence !

Exemples de gaspillages causés par la jalousie

– Je me souviens d'une affaire de rivalité entre princes dans les pays du Golfe persique. Une entreprise avait vendu un système de défense aérienne à un prince, et son cousin a voulu le même système, mais en mieux. Jalousie plus vanité : l'entreprise a flairé la bonne affaire. Ce nouveau client a exigé le même système mais avec des caractéristiques supérieures à tous points de vue : plus de missiles, une portée supérieure, etc. Un peu comme si vous vouliez une voiture dotée d'un cylindre de plus que celle de votre voisin, et aussi d'une roue en plus et d'une vitesse supplémentaire… L'entreprise avait dû reconcevoir complètement son système et l'avait facturé au prix fort – à juste titre. Ce n'était pas un problème étant donné les richesses d'origine pétrolière dont le client disposait. Vu l'usage qui en a été fait, on peut affirmer aujourd'hui que cet argent a été dépensé en pure perte, sinon pour le seul plaisir du prince, jaloux de son cousin. La construction de logements, d'écoles ou d'hôpitaux aurait été bien plus bénéfique à son peuple.

- Jadis au Maroc, les dynasties avaient l'habitude de détruire les palais et les grandes constructions de la dynastie précédente. D'autres pays appliquaient également cette malheureuse coutume, pour le plus grand regret des peuples, chargés de détruire ce que leurs pères avaient construit et de reconstruire quelque chose d'équivalent uniquement pour satisfaire l'envie du nouveau monarque d'avoir son propre palais, ses propres monuments. La construction de nouveaux édifices ailleurs et l'affectation des anciens bâtiments à d'autres usages auraient été bien plus bénéfiques pour les populations.
- On peut également citer ici le génocide des Mayas perpétré par les conquistadors espagnols au XVIe siècle, lesquels ont cherché à détruire toute trace de cette civilisation pour imposer la leur.

Combien de dépenses que rien ne justifie sont ainsi décidées par les hiérarchies pour satisfaire leur jalousie et leur vanité ? Vous avez certainement observé beaucoup d'exemples de ce genre dans votre entourage : congrès organisé dans un hôtel luxueux pour faire mieux que le concurrent, dîner d'affaire dans un grand restaurant pour rivaliser avec un autre commercial, etc.

Enfin, si la publicité a le mérite de stimuler la consommation, elle a aussi le gros inconvénient de susciter une envie qui ne sera jamais satisfaite chez ceux qui n'ont pas les moyens de s'offrir ce qu'ils convoitent. Si cette envie ne dépasse pas le stade du désir, elle devient un rêve et une source de plaisir, mais si elle devient jalousie, elle risque de dégénérer en vols, dégradations ou pillages. De plus l'excès de publicité auquel on assiste aujourd'hui gâche souvent le paysage qui s'offre à nos yeux. Je serais favorable à une forte taxation pour la réduire de moitié, mais ce thème dépasse le cadre de notre ouvrage.

Conclusion sur les gaspillages

Je salue le courage de ceux qui sont parvenus jusqu'ici. Je vous avais prévenu que ce chapitre n'était pas à mettre entre toutes les mains. Je pense maintenant que l'éventail des gaspillages a été suffisamment développé. L'objectif n'était pas de les recenser tous, mais de faire une analyse objective, sans tabou ni complaisance, de la vraie vie professionnelle et des défauts qui vont avec. Ces derniers génèrent énormément de gaspillage de temps, d'argent, d'énergie, d'enthousiasme et de bien-être et nuisent à la collectivité.

Si vous n'êtes pas encore convaincu de la multitude de gaspillages qui existent au travail, je vous invite à compléter ce chapitre avec des exemples tirés de votre propre expérience.

Pour les autres, il est temps de passer au chapitre suivant pour évaluer l'ampleur des dégâts.

Quant à ceux qui étaient convaincus dès le départ, vous auriez pu passer directement au chapitre 2, mais la lecture de ce premier chapitre n'a peut-être pas été inutile. Vous serez d'autant plus réceptif aux chiffrages du chapitre suivant !

Pour progresser vers un plus grand bien-être, il faut avoir le courage de reconnaître nos faiblesses et de les identifier pour les corriger. Cela nous sera salutaire.

2

Combien ça coûte ?

Après avoir recensé un certain nombre de sources de gaspillage au chapitre précédent, voyons combien cela coûte à chacun et de quelle manière cela nous pénalise collectivement.

Le titre du présent chapitre fait allusion à l'émission de télévision animée par Jean-Pierre Pernaut sur le gaspillage de l'argent public notamment – c'est-à-dire de nos impôts – dans des réalisations inutiles telles que :

- des ponts qui restent inachevés parce que l'on a décidé de ne plus faire passer la route à cet endroit ;
- une route qui s'arrête au milieu d'un champ parce que le maire de la commune d'en face a changé et qu'il s'est surtout employé à stopper tous les chantiers du maire précédent pour des querelles de partis politiques ;
- un rond-point construit à l'entrée d'un village pour satisfaire la vanité du maire et sur lequel trône une pseudo-œuvre d'art.

Chaque émission révèle son lot de gaspillages et, à l'instar de son animateur, ce chapitre propose de quantifier certains gaspillages et vous invite à mesurer ceux que vous avez recensés dans votre environnement professionnel.

Voyons donc quelques chiffrages réels de ces gaspillages qui montrent que ne travailler que 32 heures par semaine c'est tout à fait possible. Démonstration !

2.1 L'enquête AOL aux États-Unis

2.1.1 Les résultats de l'enquête

La performance de l'entreprise n'étant pas à la hauteur de l'espérance de ses dirigeants, AOL avait effectué une enquête avec l'aide d'un organisme de statistiques aux États-Unis pour analyser la productivité de ses employés. Cette enquête a montré que les employés passaient en moyenne deux heures par jour à ne pas travailler, alors qu'ils étaient présents dans l'entreprise. Ce chiffre surprenant indiquait donc grossièrement que le quart du temps de présence était passé à ne rien faire. Deux causes principales ont été avancées dans le rapport d'enquête pour expliquer cette improductivité :

- les personnes ne travaillaient pas parce qu'elles étaient en attente soit de matières premières (résultat du travail d'un autre collègue qui n'avait pas terminé à l'heure, livraison en retard de la part d'un fournisseur, etc.), soit de moyens (indisponibilité d'un outil, panne, etc.) ;
- les personnes ne travaillaient pas parce qu'elles étaient démotivées : elles s'estimaient sous-payées, étaient fâchées avec leur hiérarchie ou en conflit avec un collègue, et préféraient écourter leur temps de travail, discuter avec d'autres collègues ou s'adonner à des activités personnelles.

L'impact de chacune des deux causes avait été jugé équivalent et estimé à environ une heure d'improductivité par jour. Pour remédier aux problèmes d'attente, la démarche Lean est tout à fait appropriée, nous le verrons au paragraphe 3.1.2. Pour remédier à la démotivation du personnel, une remotivation est indispensable, et la méthode A-Ha, décrite au paragraphe 3.1.3, devrait aider les managers à comprendre le plus puissant levier de l'amélioration de performance, malheureusement souvent négligé. Ce sera tout l'objet du chapitre 3.

2.1.2 La transposition des résultats en France

Cette enquête menée aux États-Unis pourrait très bien être effectuée en France dans toutes les entreprises. Je pense que nous obtiendrions dans la plupart des cas un résultat similaire, avec une exception peut-être dans les petites structures où les personnes sont particulièrement motivées. Disons pour simplifier qu'avec nos 35 heures les personnes sont censées travailler 7 heures par jour ; si l'on transpose les résultats de l'enquête AOL dans le contexte français, on arrive à la conclusion qu'elles ne seraient totalement productives que 5 heures par jour. Autrement dit, elles ne travailleraient effectivement que 25 heures par semaine. Aujourd'hui, la durée du

temps de travail effectif des Français est donc bien inférieure à 35 heures, et pourtant ça fonctionne. Pour preuve, un commercial d'une entreprise qui avait une usine en France et une autre aux États-Unis m'a confié qu'avec nos 35 heures, le prix de revient des mêmes équipements fabriqués dans les deux usines était supérieur aux États-Unis, indépendamment de la parité euro-dollar. C'est donc que la productivité reste supérieure en France. Même si nous ne sommes pas les champions de la croissance en Europe ni dans le monde, depuis que la loi Aubry est entrée en vigueur, la France ne se porte pas si mal, quoi qu'on en dise. En effet, en 2007, la France était le pays d'Europe où les investisseurs étrangers ont investi le plus de capitaux. C'est donc la preuve qu'ils avaient confiance dans la viabilité de notre système. En juin 2008, une autre étude du cabinet KPMG a confirmé que la France était le pays d'Europe le plus compétitif en matière d'implantation des entreprises. Cette étude, menée sur 136 métropoles mondiales, a révélé que la France a les coûts d'implantation les plus faibles. Elle occupe la première place en Europe et elle est classée quatrième au niveau mondial derrière le Canada, les États-Unis et l'Australie, et ce malgré le fait que l'euro soit plus fort que le dollar. L'avantage de Paris serait lié à la quantité de foncier disponible, au coût de l'immobilier, aux impôts, à la main-d'œuvre qualifiée, et à la qualité de vie. La capitale française serait loin devant Londres et Francfort. Cela devrait en surprendre plus d'un et balayer quelques idées reçues. Mais cet ouvrage devrait vous convaincre que l'on peut encore faire beaucoup mieux.

2.1.3 Les leçons à tirer

L'enquête d'AOL a montré l'existence d'un gaspillage d'énergie qui coûte deux heures par jour à l'entreprise : sur une base théorique de 40 heures de travail hebdomadaire aux États-Unis, les employés ne travaillent effectivement que 30 heures, soit 75 % du temps de présence au travail, les 25 % restants étant du gaspillage. En imaginant que l'on puisse amener les employés à être 100 % efficaces en ne travaillant que 4 jours par semaine, cela ferait 32 heures de pleine productivité, soit deux de plus que les 30 heures actuelles. En conclusion, cette enquête démontre à elle seule que ne travailler que 4 jours par semaine est tout à fait possible, sans aucun préjudice ni pour les salariés ni pour l'entreprise, bien au contraire. En effet, même avec un temps de présence réduit de 20 % (32 heures au lieu de 40 heures), on arriverait à un gain de productivité de 5 % (25 % – 20 %), ce qui se traduirait par 5 % de bénéfices nets supplémentaires pour l'entreprise. CQFD[8] !

8. CQFD : Ce Qu'il Fallait Démontrer.

Si vous doutez de la fiabilité de cette enquête, je vous invite à faire votre propre calcul concernant votre entourage professionnel avec la méthode exposée plus loin au paragraphe 2.10.

Pour détendre l'atmosphère, voici une image sur le comportement états-unien qui va vous amuser. Chaque année, un concours récompense la meilleure photo illustrant la mentalité « C'est pas mon boulot ». Vous allez comprendre…

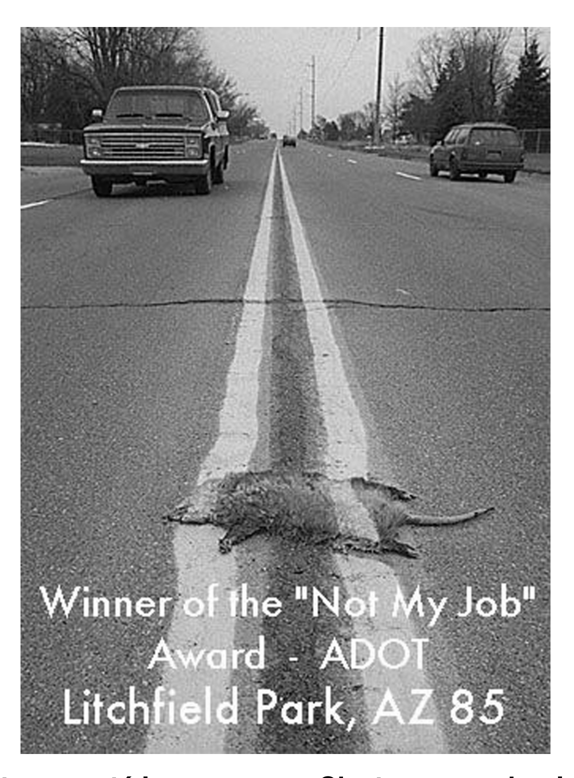


Photo ayant remporté le concours « C'est pas mon boulot » en 2000

Vous pouvez trouver sur Internet une autre photo de marquage peu scrupuleux : à cause d'un arbre tombé sur le bord de la chaussée, le chauffeur chargé du marquage des lignes jaunes a tout simplement contourné l'arbre, les bandes dessinant du coup un zigzag sur la route. Probablement qu'une nuit, voyant le zigzag, un chauffeur distrait a donné un coup de volant et s'est retrouvé dans le décor… Il semblerait que ce défaut coûte très cher à nos voisins outre-Atlantique. Sans chauvinisme ni francophobie, reconnaissons que la situation n'est pas si radicalement différente en France !

2.2 La dette publique

Voyons maintenant le coût du gaspillage lié à la dette publique. Contrairement à ce que croient certains, la dette publique n'est pas l'impôt que nos enfants auront à payer demain, mais l'impôt d'aujourd'hui ! En effet, en 2007, la dette publique représentait 1209,5 milliards d'euros. Cette dette est financée par des emprunts émis par l'État sur le marché obligataire : obligations assimilables du Trésor (OAT), bons du Trésor, etc. Au cours de son histoire, la France a souvent eu recours à la dette pour faire face à des dépenses exceptionnelles. Ainsi, en 1944, la dette a atteint 290 % du PIB, puis elle a été rapidement remboursée grâce à la croissance et à l'inflation qui l'a réduite artificiellement. Malheureusement, le dernier budget en équilibre de l'État a été signé par Raymond Barre en 1980 et, depuis, la dette n'a cessé de croître pour financer les dépenses excessives de l'État, comme le montre la figure 2.1.

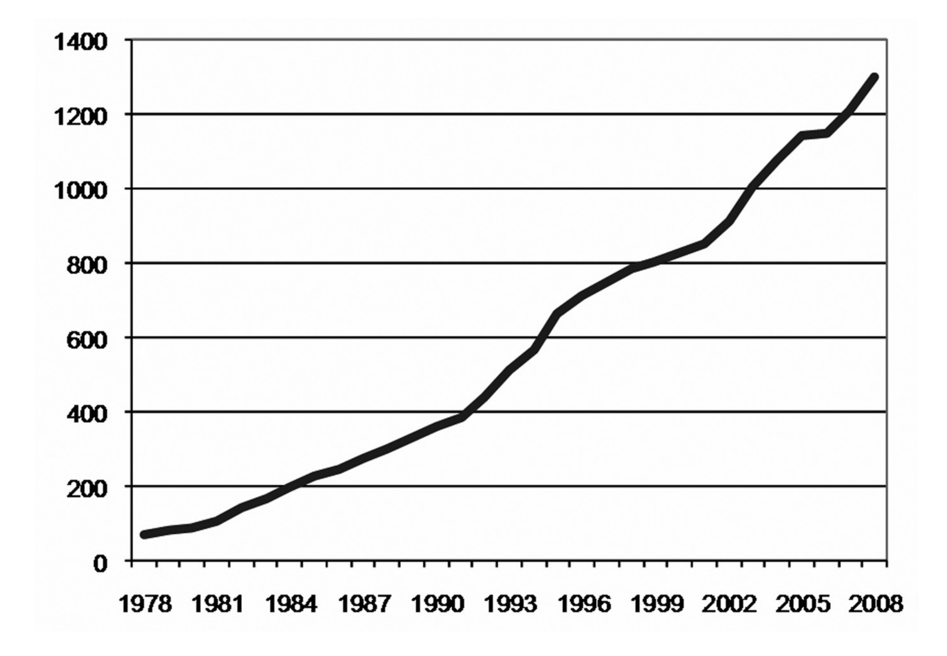


Figure 2.1 Évolution de la dette publique française (en milliards d'euros)[8]

9. *Source* : http://fr.wikipedia.org/wiki/Dette_publique_de_la_France

2.2.1 La dette publique et le contribuable

La **charge de la dette**, c'est-à-dire le montant des seuls intérêts à verser aux banques qui ont prêté cet argent à l'État, a été estimée dans le budget 2008 à 42,8 milliards d'euros, alors que l'impôt sur le revenu représente au total 60,5 milliards d'euros. Autrement dit, les impôts sur le revenu payés par chacun d'entre nous sont engloutis aux deux tiers dans le règlement des seuls intérêts de la dette publique. Je dis bien les seuls intérêts, je ne parle même pas du remboursement du capital. Ainsi, chaque année, la majeure partie de l'impôt sur le revenu dont s'acquittent les contribuables va directement dans la poche des banquiers et autres personnes qui ont prêté de l'argent à l'État pour combler son déficit.

Si nous considérons le principal, à savoir le remboursement du capital pour les emprunts arrivant à échéance chaque année, on arrive à un montant d'environ 70 milliards d'euros, c'est-à-dire l'équivalent de toutes les autres recettes fiscales directes (impôt sur les sociétés – 53,8 milliards d'euros en 2008 –, ISF, etc.). Au total, le **service de la dette** (paiement des intérêts et remboursement des emprunts échus) représente donc plus de 110 milliards d'euros chaque année, ce qui correspond à la somme de l'impôt sur le revenu et de l'impôt sur les sociétés (respectivement 60,5 milliards et 53,8 milliards d'euros). Autrement dit, si la dette n'existait pas, nous pourrions supprimer l'impôt sur le revenu et l'impôt sur les sociétés.

Et comme si cela ne suffisait pas, l'État, toujours trop dépensier, ne peut rembourser le moindre centime ; pire encore, il accroît sa dette. Chaque année, un nouvel emprunt d'environ 110 milliards d'euros est donc émis pour financer la dette antérieure, et à cela il convient d'ajouter, selon le projet de loi de finances 2008, 41,7 milliards d'euros pour financer le nouveau déficit budgétaire prévisionnel, soit un total d'environ 150 milliards d'euros.

La dette publique est ainsi entrée dans un cercle infernal : les intérêts à payer sur la dette existante sont financés par un nouvel emprunt, auquel s'ajoute le nouveau déficit qui est à son tour financé par un nouvel emprunt dont les intérêts seront payés l'année suivante par le biais d'un nouvel emprunt, etc. L'État est donc condamné à accroître perpétuellement le niveau d'imposition pour financer sa dette et son déficit.

Le ratio d'endettement public par rapport au PIB était de 64,2 % fin 2006. Or le traité de Maastricht avait stipulé que ce ratio ne devait pas dépasser 60 %, et que le déficit public devait rester inférieur à 3 % du PIB. Nous en sommes loin, et certains économistes craignent un effet boule de neige et un risque de faillite si rien n'est fait en la matière. Sans vouloir dramatiser, cette dette devra bien être remboursée un jour, et nos enfants pourront légitimement nous reprocher d'avoir vécu au-dessus de

nos moyens. Auparavant, l'État pouvait avoir recours à la dévaluation pour spolier ses créanciers, mais avec l'euro, cela n'est plus possible. On pourrait laisser filer l'inflation pour réduire artificiellement cette dette, mais le solde de la balance commerciale serait rapidement catastrophique. Espérons qu'une solution sera trouvée un jour.

En attendant, retenons que tous nos impôts sont engloutis dans le remboursement de la dette publique et du déficit. Si, au plus haut niveau de l'État, l'argent public avait été mieux géré sur les 30 dernières années, nous pourrions vivre comme à Monaco, sans impôt sur le revenu.

2.2.2 Le coût de la dette et les 35 heures

Selon les statistiques du ministère des Finances, en 2006, 18,889 millions de foyers imposables auraient déclaré un revenu fiscal total de 487,435 milliards d'euros et auraient payé 51,921 milliards d'euros d'impôts, soit une moyenne de 2 748 euros par foyer fiscal. Ainsi, près de 19 millions de foyers auraient payé en moyenne un peu moins de 11 % d'impôts sur leurs revenus. Si nous considérons maintenant le passage des 39 heures hebdomadaires aux 35 heures payées 39, cela représente une réduction du temps de travail de près de 11 % pour un salaire équivalent, et donc un financement de près de 11 % du salaire (ce pourcentage correspondant aux quatre heures de travail supprimées) assuré en partie par l'État. Pour ironiser, nous pourrions dire que la part du déficit lié à la loi sur les 35 heures aurait pu être évitée si les politiques de gestion des finances publiques menées depuis les années 1980 avaient été moins dispendieuses. La dette serait alors restée sous la barre des 100 milliards d'euros – et serait donc treize fois moins élevée qu'aujourd'hui –, et il n'y aurait pas à payer chaque année 110 milliards d'euros à fonds perdus. Tous les salariés pourraient alors travailler 35 heures tout en étant payés comme s'ils en faisaient 39, et leur pouvoir d'achat connaîtrait une hausse de 11 % puisqu'ils n'auraient plus d'impôts à payer ! Les sociétés en profiteraient également puisqu'elles aussi seraient exonérées d'impôts. Elles pourraient se permettre d'embaucher davantage et atteindraient ainsi l'objectif initialement visé par la loi des 35 heures, une lourde facture à régler en moins. Malheureusement, on a choisi l'option « Travailler moins, dépenser plus, emprunter la différence (nos enfants paieront) ! ».

2.2.3 La dette publique et les plus hauts revenus

Si nous considérons maintenant les foyers qui paient le plus d'impôts, on constate que la part de leurs impôts représente plus de 20 % de leur salaire. Autrement dit, les plus imposés travaillent toute la journée du vendredi pour rembourser les intérêts de la dette publique. Sans cette dette, il n'y aurait plus besoin d'impôts sur le revenu, et

ceux qui en paient le plus pourraient se permettre de ne travailler que 4 jours par semaine. C'est-à-dire qu'ils travailleraient normalement à 80 % et toucheraient 80 % de leur salaire actuel tout en disposant exactement du même pouvoir d'achat qu'aujourd'hui, puisque ce dernier ne serait plus amputé des impôts.

En conclusion, la dette publique condamne la tranche des plus hauts revenus à travailler *ad vitam aeternam* tous les vendredis uniquement pour payer les intérêts de la dette. Certains pourront penser *« Tant pis pour eux, ils ont les moyens »*, mais si nous rapportons le coût de la dette à l'ensemble des salariés, celle-ci représente plus de 15 % de nos revenus. En effet, comme nous l'avons déjà vu plus haut, la dette et le déficit qui s'y ajoute coûtent chaque année aux contribuables un total de 150 milliards d'euros ; la masse salariale représente quant à elle 976 milliards d'euros (chiffres 2007). Autrement dit, sans la dette publique, tous les salariés pourraient presque ne travailler que quatre jours par semaine, ou plus précisément ils pourraient ne travailler que deux heures – au lieu de huit – le vendredi (ce qui par semaine ferait un total de 34 heures au lieu de 40), sans que cela ait un impact sur leur pouvoir d'achat. Les résultats des entreprises n'en seraient pas affectés : la production serait réduite de 15 %, puisque les salariés travailleraient à 85 %, mais leurs salaires seraient également réduits de 15 %. Le coût de la dette publique représente donc un gaspillage de 15 % pour l'ensemble des salariés. Il s'agit bien d'un gaspillage puisque les intérêts payés n'apportent aucune valeur ajoutée ni aux Français ni à l'État, mais seulement aux créanciers de ce dernier.

2.3 Les 35 heures dans l'Administration

Sans aucune désobligeance vis-à-vis des fonctionnaires, voici une anecdote sur la réduction du temps de travail dans l'Administration.

> Je me souviens d'une enquête que Martine Aubry avait lancée dans l'Administration en vue d'y instaurer les 35 heures. Elle avait à l'époque demandé que soit calculé le temps de travail effectif afin d'estimer l'impact qu'auraient les 35 heures et ainsi d'obtenir le nombre de fonctionnaires qu'il faudrait embaucher pour maintenir le même niveau de service public. C'était, je le rappelle, l'objectif affiché de la réduction du temps de travail.
>
> L'enquête avait pris un certain temps, et je me souviens qu'il y avait eu des fuites dont certains journalistes avaient fait leurs choux gras. Les enquêteurs avaient relevé les temps de présence effective dans les bureaux et avaient analysé le travail effectué. Ils avaient logiquement décompté les durées des congés, les arrêts maladie, etc., mais avaient néanmoins comptabilisé toutes les absences injustifiées. Ils avaient de plus été effarés par

la quantité d'activités extra-professionnelles relevées dans les administrations. Ils ont par exemple recensé :

- un nombre incroyable de restaurateurs clandestins : certaines personnes arrivaient en effet le matin sur leur lieu de travail avec leurs ingrédients et, durant toute la matinée, préparaient le repas de midi pour leurs collègues alors que ce n'était pas leur mission ; elles assuraient le service des plats dans des bureaux et encaissaient le prix des repas (on ne sait si ces personnes faisaient autre chose que la vaisselle l'après-midi) ;
- des dizaines de garagistes, qui passaient la plupart de leurs journées à réparer ou à entretenir les véhicules personnels de leurs collègues ;
- des coiffeuses, qui occupaient une partie de leur temps à couper les cheveux de leurs collègues ;
- des agents de voyage, dont l'essentiel des activités consistait à organiser des voyages pour eux-mêmes ou leurs collègues fonctionnaires, sans que leur facture de téléphone n'inquiète leur hiérarchie ;
- des couturières et des repasseuses, qui consacraient une partie de leur temps de présence à leur linge ;
- etc.

Je ne vais pas continuer la liste, ce n'est pas l'objet de cet ouvrage. Les personnes intéressées pourront toujours essayer d'obtenir des confidences auprès de leurs amis fonctionnaires. Revenons à notre enquête : une première synthèse du temps de travail effectif avait donc donné une moyenne de… 17 heures de travail hebdomadaire. Ce chiffre ne pouvant, pour des raisons évidentes, être publié tel quel, on aurait demandé aux enquêteurs de revoir leur méthode de calcul pour comptabiliser tout ce qu'ils pouvaient afin d'arriver à un total plus avouable. Quelques semaines plus tard, le rapport sortait avec une moyenne de 22 heures de travail effectif par semaine. J'ai aussitôt pensé à mon amie Élisabeth qui me disait ne pas avoir plus d'une heure de travail par jour. Ainsi elle et ses copines, mon ex-collègue Marie-Françoise et tous ceux que vous connaissez sans doute ont dû largement contribuer à faire chuter la moyenne. Heureusement, d'autres fonctionnaires travaillent beaucoup et s'investissent totalement pour compenser le manque de professionnalisme de leurs collègues, ce qui nous procure à tous un niveau de service public que certains pays nous envient.

En fin de compte, peu importe ce qui se passe réellement dans l'Administration, même s'il s'agit de nos impôts. Le but de cet ouvrage n'est pas de polémiquer sur les fonctionnaires[10]. J'ai rapporté le résultat de cette enquête dans le seul but de démontrer que ne travailler que 32 heures est tout à fait possible, et pas uniquement dans l'Administration. L'exemple, par son éloquence, ne pouvait être occulté ici, et je suis persuadé que certains services de la fonction publique pourraient se permettre de ne travailler que trois jours par semaine. En effet, 22 heures de travail productif peuvent aisément être réparties sur trois journées.

En juillet 2007, le ministère des Finances prévoyait de « dégraisser le mammouth » en supprimant 17 000 postes dans l'éducation sur les 1 217 000 fonctionnaires que compte le secteur, soit une baisse d'à peine 1,4 %, et une réduction totale d'effectifs de 35 000 postes en 2008 sur les quelque 5 millions de fonctionnaires tous secteurs publics confondus, soit une réduction de 0,7 %. Vous conviendrez qu'il reste encore une grande marge d'amélioration de performance dans l'Administration !

Hervé Morin, ministre de la Défense, a estimé que la réorganisation de son ministère lancée en 2008 devrait lui permettre de gagner entre 20 et 30 % sur son budget de fonctionnement. C'est donc bien que certaines personnes travaillent à des activités inefficientes et qu'une réorganisation permettrait à tous les fonctionnaires du ministère de la Défense de ne travailler que quatre jours par semaine sans difficulté, tout en assurant le même service. Personnellement, je préfère qu'il ait choisi de réduire son budget de fonctionnement plutôt que d'autoriser ses fonctionnaires à ne venir travailler que quatre jours par semaine. Comme il s'agit de l'argent de mes impôts, je préfère qu'il soit mieux utilisé ou alors qu'il reste dans ma poche, j'en ferai un excellent usage. Quoi qu'il en soit, cet exemple démontre bien que travailler 32 heures par semaine, c'est possible !

2.4 Le temps de transport

Combien nous coûtent nos temps de transport ? Une solution pour ne travailler que quatre jours par semaine pourrait résider dans la réduction de ces derniers. En effet, s'ils durent entre cinq minutes et une demi-heure, c'est une durée tout à fait acceptable, mais au-delà, c'est du temps perdu. Personnellement, j'ai environ 45 minutes de transport, et j'estime que cela me fait perdre inutilement un quart d'heure le matin et un autre le soir, soit une demi-heure chaque jour qui pourrait être

10. Je renvoie les personnes intéressées par cette question aux livres de François de Closets par exemple.

mieux utilisée. Mais que dire de ceux qui ont plus d'une heure de transport matin et soir ? Ils perdent chaque jour deux heures qui pourraient être consacrées à des choses plus agréables : cinéma, théâtre, sport, ou autre. Si nous faisons le calcul sur une semaine entière de travail, cela fait dix heures perdues en transport ! Rapportées à nos 35 heures de travail hebdomadaire, cela équivaut à un gaspillage de 30 %. Imaginons que l'on veuille acheter une barquette de fraises : accepterait-on de payer 30 % pour l'emballage ? Jamais de la vie ! Et pourtant, c'est ce que nous faisons dans le cadre de notre travail, à cause du temps que l'on gaspille dans les transports.

En déménageant ou en prenant un emploi plus proche, certains pourraient se permettre de ne travailler que quatre jours par semaine. En effet, si l'on compte sept heures de travail par jour (soit 35 heures par semaine) auxquelles on ajoute deux heures de transport, on arrive à neuf heures par jour, soit 45 heures peu agréables par semaine que nous plaçons volontiers dans la partie négative sur l'échelle du bien-être (voir figure A.1 présentée dans l'avant-propos). Si les personnes concernées trouvaient un emploi qui ne leur demandait que dix minutes par trajet, elles pourraient travailler huit heures et 45 minutes par jour sur 4 jours, ce qui ferait toujours un total de 35 heures de travail par semaine. Elles feraient toujours des journées de 9 heures (20 minutes de transport + 8 heures et 45 minutes de travail), mais elles bénéficieraient cette fois d'un jour complet de loisir supplémentaire. En conclusion, pour les personnes qui ont beaucoup de transport, la recherche d'un travail équivalent à proximité peut être la solution pour atteindre l'objectif de cet ouvrage.

Cet exemple vous semblera peut-être fantaisiste, et certains pourront me rétorquer que ce n'est pas facile de déménager ou de trouver un travail équivalent à côté de chez soi. C'est vrai, mais, d'une part il ne faut pas oublier cette possibilité, et d'autre part cet exemple est là pour vous inviter à élargir au maximum l'éventail des solutions possibles. Une combinaison de solutions partielles peut vous donner le moyen de ne travailler que quatre jours par semaine en produisant le même travail et en touchant le même salaire. Tel est notre objectif ! Et puis moins de transport, c'est aussi bon pour la planète et pour le porte-monnaie !

2.5 La multiplication des coûts par deux

Dans votre vie professionnelle, il vous est certainement déjà arrivé de participer à un projet où l'ambiance était excellente : toutes les personnes étaient fortement motivées pour faire du projet une réussite, il n'y avait pas de conflit, chacun savait ce qu'il avait à faire, une forte synergie soudait le groupe, chacun apportait une réponse

constructive aux questions de son collègue, le chef n'intervenait quasiment pas, il s'était même attribué une des tâches importantes du projet et travaillait à vos côtés. Vous avez gardé un excellent souvenir de ce projet non seulement en raison de la qualité du travail que vous avez effectué et des amis que vous avez conservés, mais aussi en raison de la réussite du projet et de la reconnaissance que votre travail vous a value. Aujourd'hui, vous être très fier de pouvoir inscrire cette expérience sur votre CV.

Depuis, vous avez participé à d'autres projets, et il vous arrive encore aujourd'hui de regretter l'ambiance passée. Je vous propose de comparer discrètement votre performance personnelle actuelle avec celle que vous aviez à l'époque. Pour cela, choisissez la méthode de comparaison qui vous semble la plus appropriée à votre métier. Vous pouvez utiliser celle qui est proposée au paragraphe 2.10, mais pour une analyse plus globale, une autre méthode sera peut-être plus adaptée.

Voici une histoire de **dégradation de performance** dans une entreprise qui développait des équipements pour le secteur aéronautique. Ces équipements devaient répondre à des normes qui n'avaient pas beaucoup évolué au cours des dernières années, mais il fallait de temps en temps les redévelopper à cause des évolutions technologiques, des nouvelles interfaces, de l'obsolescence des composants électroniques, des nouvelles contraintes de fabrication, etc. Le directeur de l'entreprise avait commencé tout en bas de l'échelle avec le développement de cartes électroniques, le traitement de signal, et la conception d'équipements. Puis il avait gravi les échelons, était devenu chef de projet, puis chef de service et enfin directeur de l'activité. Il lui semblait alors que le coût des développements devenait de plus en plus cher alors que rien ne justifiait cette évolution. Après une analyse des coûts relatifs à des développements similaires, il avait constaté qu'ils avaient régulièrement progressé et avaient été multipliés par deux sur une période de 8 à 10 ans. C'est-à-dire qu'un développement lui revenait désormais deux fois plus cher que 8 ou 10 ans en arrière. Les équipes avaient sensiblement la même formation d'ingénieur, les outils de développement étaient désormais plus performants, les PC beaucoup plus puissants, et malgré tout les coûts étaient quand même multipliés par deux. Ce n'était pas l'inflation qui en était la cause, puisqu'elle avait été très faible les dernières années, ni l'augmentation des salaires, faible elle aussi, car le calcul avait été effectué à partir du nombre d'heures dépensées sur chaque projet. Cette unité fournissant une parfaite base de comparaison, il fallait chercher la cause ailleurs. Globalement, il fallait conclure que la productivité avait été divisée par deux. Un chantier avait été lancé pour déterminer les causes de cette baisse de performance et pour proposer un programme d'amélioration afin de revenir au niveau de performance passé. L'objectif était donc de trouver le moyen de diviser les coûts de développement par deux.

Le directeur a alors fait appel à **un cabinet d'audit** – l'un des « Big Five » – à 5000 euros par jour, pour conduire cette analyse. Une enquête a été menée sur un échantillon représentatif de personnes : chefs de projet, responsables techniques, développeurs logiciels, développeurs matériel qui appartenaient à différents services de l'entreprise. J'ai eu un écho de la présentation du rapport final par un chef de service impliqué dans l'enquête. Ce dernier avait été excédé par les conclusions présentées à la direction générale, lesquelles selon lui reposaient sur une analyse erronée de la situation. Les vrais problèmes d'organisation avaient été occultés pour éviter de froisser les directeurs. Très expérimentés, ces consultants savent bien que pour obtenir le paiement de la facture qui suivra, il vaut mieux être habile dans la présentation des conclusions. De plus, leurs besoins de survie ne doivent pas gâcher une éventuelle commande future. Ainsi, le consultant s'était contenté de ressortir un ancien rapport d'audit de mon collègue Daniel en édulcorant les éléments politiquement incorrects et en les remplaçant par des discours ronflants dont ils ont le secret, le tout joliment relié dans un rapport très soigné sur papier glacé.

Suite à cet audit initial, la Direction avait lancé une étude plus approfondie qu'elle avait confiée à un autre cabinet de conseil beaucoup moins cher, en vue de proposer un **plan d'amélioration**. Au départ, je faisais partie du personnel impliqué dans cette opération ainsi qu'un chef de service, mais en haut lieu il a été décidé que le consultant ne devait travailler qu'avec des personnes des équipes concernées. En fait, on craignait que je n'aille trop au fond des choses et que je ne révèle une vérité qui n'était pas agréable à entendre. J'ai donc été remplacé par un stagiaire bien né, beaucoup plus docile et malléable, qui a eu pour mission d'organiser les réunions de travail, le consultant se chargeant d'animer les débats. J'ai donc suivi de plus loin ce chantier consécutif à l'audit initial. La conclusion a affiché une augmentation des coûts de développement de 30 % en 5 ans, en raison d'un manque de coopération entre les services. En effet, chaque chef de service avait tendance à gonfler ses devis pour compenser la présence dans ses effectifs de personnes en sous-emploi ou pour faire augmenter ses profits en fin de projet, qu'il valoriserait lors de la négociation de ses primes. De plus, au moindre problème sur un projet, les uns rejetaient la responsabilité sur les autres, personne n'acceptait d'assumer le surcoût et tous renvoyaient la facture au chef de projet, condamné à augmenter son prix de revient. Ainsi, une inflation galopante s'était installée depuis des années, et il fallait désormais trouver un moyen de supprimer ces coûts injustifiés. Le chantier s'est poursuivi pour élaborer une solution et il s'est terminé par la mise en place d'une salle de lancement de projet. Tous les responsables des différents lots devaient s'y installer pour comprendre ensemble les travaux à réaliser, se les répartir équitablement et établir une feuille de route pour chacun. Les responsables étaient censés y rester jusqu'à ce qu'ils se mettent tous d'accord, étape qui en général devait durer quelques semaines. Cette co-localisation devait promouvoir la synergie et remplacer les échanges interminables d'e-mails. C'était un peu comme pour l'élection du pape : tous les cardinaux étaient réunis dans une pièce que l'on fermait à clé, et ils ne pouvaient en sortir que lorsque la fumée était blanche.

J'ai alors mené ma propre enquête en parallèle, et j'ai remarqué qu'au lancement de chaque nouveau projet il y avait un **problème récurrent au niveau de la constitution des équipes**. Il n'y avait jamais les bonnes compétences disponibles. Je ne comprenais pas car l'entreprise exerçait cette activité depuis plus de 30 ans ; ce n'était donc pas comme s'il s'était agi d'une nouvelle activité, avec de nouveaux produits à réaliser faisant appel à de nouvelles compétences. Où étaient donc passées les personnes qui avaient travaillé depuis des décennies sur ce type de projets ? On m'a alors fait observer que la population était très jeune. Par rapport à mon expérience dans d'autres entreprises, cela ne m'avait pas particulièrement sauté aux yeux. Puis j'ai compris en discutant avec certaines personnes que les relations étaient mauvaises entre le management et les équipes. Le climat était tellement glacial qu'après les réunions d'information du genre assemblée générale, personne ne posait jamais de questions. Ce qui est pour le moins étrange, car dans toute assemblée il y a toujours quelqu'un qui a besoin de se faire remarquer. Un système de communication tout aussi étrange avait donc été imaginé : pour éviter tout risque de représailles, les personnes qui voulaient poser une question pouvaient inscrire discrètement et anonymement leur question sur une feuille de papier et la déposer sur le bureau de la secrétaire après son départ le soir. Les questions étaient ensuite lues par le directeur en fin de réunion.

Il y avait donc de toute évidence un **problème de confiance** entre le management et les équipes. Ces dernières étaient régulièrement agressées par des propos très désobligeants et rarement fondés. Mais le management, qui refusait de se remettre en cause, accusait systématiquement les équipes. Par exemple, un chef de service inconstant changeait régulièrement la priorité dans le développement des équipements. Une semaine, la priorité allait à un client, la semaine suivante à un autre, etc. Comme il fallait plusieurs mois pour développer un équipement, les personnes étaient sans cesse interrompues dans leur travail et étaient devenues très inefficaces.

Rodolphe, un autre chef de service, avait régulièrement une **attitude méprisante** vis-à-vis de ses équipes « logiciel ». Il les déconsidérait, les traitait d'incapables sans jamais leur expliquer la cause des problèmes ni ce qui permettrait de les éviter. Ainsi, suite à un chantier de progrès qui s'était terminé par des recommandations rédigées sur des planches PowerPoint mises sur le réseau interne sans aucune présentation ni explication, il accusait ses équipes de ne pas les appliquer. Il n'a jamais compris le blocage qui existait entre lui et ses équipes. Compte tenu du mépris qu'il affichait, tout ce qui venait de lui était aussitôt contrecarré en signe de représailles. La conséquence ne s'est pas fait attendre : il y a eu beaucoup de démissions, et c'est pourquoi au sein des équipes beaucoup étaient si jeunes (en effet, il n'y avait quasiment personne ayant plus de 10 ans d'expérience). Dégoûtées par les erreurs de management répétées, les membres des équipes saisissaient la première opportunité pour démissionner. La direction générale a fini par comprendre et a muté Rodolphe et ses principaux collaborateurs, mais cela a pris des années et, dans l'intervalle, beaucoup de produits ont été développés, marqués par des dépassements de coût et de délai et des non-qualités uniquement à cause de la démotivation des équipes.

Dans un service de l'entreprise, un membre du personnel en déplacement professionnel avait à son retour découvert que ses affaires avaient été déménagées en son absence. Stupéfait de voir une nouvelle personne à sa place, il s'était entendu répondre que ses dossiers étaient dans un autre bureau. Après avoir retrouvé ses affaires dans des cartons empilés, il a cherché à savoir qui avait pris cette décision soudaine ; sans succès, bien évidemment. Il a très mal pris la chose, et on le comprend. Des pratiques comme celle-ci sont très démotivantes et produisent une grande inefficience dans les équipes.

À ces problèmes de management s'ajoutait un autre problème, celui de la **complexité de la structure d'organisation**. L'analyse était complexe parce qu'elle faisait intervenir plusieurs services qui n'avaient pas très envie de coopérer. Une répartition des coûts des développements par service avait alors révélé que l'augmentation n'était pas uniforme sur tous les services : dans certains, ils avaient triplé, voire quadruplé sans aucune justification. L'analyse progressant, on s'est aperçu que trois phénomènes étaient responsables des surcoûts :

- certains chefs de service facturaient des personnes qui étaient en sous-charge, c'est-à-dire que faute de travail suffisant, afin que le bilan du service ne soit pas en déficit, des personnes étaient facturées sur des projets alors qu'elles n'y faisaient rien ;
- les chefs de service cherchaient tous à maximiser leur marge, c'est-à-dire à vendre leurs prestations le plus cher possible pour afficher en fin d'année un meilleur résultat que les autres services ; ils espéraient tous obtenir ainsi une promotion à la place de leur collègue ;
- des erreurs de management ayant entraîné une forte baisse de motivation au sein des équipes, beaucoup de démissions avaient été comptabilisées sur la période, des experts avaient été remplacés par des débutants, des compétences avaient disparu, avec pour conséquence que beaucoup de travail était à refaire.

Face à un tel exemple, la méthode P-Lean prend tout son sens. En imaginant modestement que le programme d'amélioration de performance ne permette de réduire que de moitié le gaspillage, le coût initial – qui était de 1 et qui était passé à 2 – pourrait être ramené à 1,5. Si on rapporte ce résultat au coût actuel de 2, cela représente 75 % (1,5/2), c'est-à-dire une amélioration de performance de 25 %. Le temps de travail des équipes pourrait donc être ramené à 80 % du temps actuel, soit à quatre jours par semaine, sans aucune conséquence financière pour l'entreprise, qui bénéficierait même de 5 % de bonus (80 % - 75 %). Ce calcul est la preuve que la réduction du temps de travail à 32 heures est possible et réaliste puisqu'elle est seulement fondée sur la réduction de moitié du gaspillage.

Quand j'avais proposé ma méthode au directeur pour tenter de résoudre le problème, je lui avais expliqué que le plus important pour le succès de l'opération était l'engagement des personnes concernées. Afin d'obtenir cet engagement, il fallait les

motiver et envisager d'accorder des récompenses à celles qui se seraient le plus impliquées dans cette démarche de progrès. J'ai alors immédiatement vu que le directeur se bloquait : de toute évidence, il n'était pas question d'accorder la moindre récompense, c'était une fin de non-recevoir. Selon lui, l'engagement des équipes ne méritait pas de récompense, cela devait faire partie de leur travail. Il pensait probablement que ses équipes étaient seules responsables de la perte de performance et qu'il leur appartenait donc de rétablir la situation initiale. Son attitude était paradoxale, car c'était lui qui avait lancé l'opération en vue de diviser les coûts de développement par deux, et voilà qu'à présent il refusait la technique de management la plus répandue ! Je pense qu'il ne pensait qu'à lui, aux résultats de son activité et pas aux principaux acteurs du progrès. S'il avait appliqué ce principe tout au long de son ascension, je comprends que la performance ait baissé, que des compétences aient disparu, et que trois des principaux dirigeants de cette activité – dont lui-même – aient été mutés dans d'autres directions. Tout cela n'était pas un pur hasard. Combien cela lui a-t-il coûté ? S'il avait compris son erreur plus tôt, ses équipes ne travailleraient aujourd'hui que quatre jours par semaine et il aurait augmenté sa marge de 5 %, ce qui doublerait l'actuel résultat d'exploitation de l'activité. Il aurait alors certainement été promu à la direction générale de l'entreprise. Moralité : ne jamais négliger la motivation de ses équipes, car elle est la clé de la réussite ! C'est ce que nous verrons au chapitre 3.

2.6 Les gaspillages engendrés par un chantier logiciel

Voici maintenant des exemples de coûts engendrés par les gaspillages, cette fois dans les développements de logiciels.

2.6.1 L'excès de paperasserie

En mars 1993 était publiée la version 1.1 du CMM (*Capability Maturity Model*), élaborée par le SEI (*Software Engineering Institute*), centre de recherche rattaché à l'université américaine Carnegie Mellon. Cet ouvrage avait pour objectif d'établir une méthode pour sélectionner des sous-traitants en fonction de leur aptitude à satisfaire les besoins logiciels exprimés dans les contrats. L'axiome à la base de ce modèle est que la qualité d'un logiciel est fortement influencée par la qualité du processus utilisé pour le réaliser. Ainsi, ce modèle de maturité définit les critères permettant d'évaluer la performance des pratiques des entreprises. Le modèle est structuré en 5 niveaux, depuis le niveau 1, qui est le niveau de départ pour tous, jusqu'au niveau 5, qui correspond au niveau de perfection.

En 1995, une entreprise s'est lancée dans une démarche d'amélioration fondée sur le CMM en vue d'atteindre le niveau 3. Elle s'est dotée d'un SEPG (*Software Engineering Process Group*), c'est-à-dire d'un service qui avait pour mission de mettre en œuvre la démarche d'amélioration. Le document, très volumineux, comptait plusieurs centaines de pages, et mon collègue Frédéric m'avait alors confié qu'il n'était pas facile de comprendre les nouveaux concepts introduits par ce modèle. En tant que responsable des opérations – poste que j'occupais à l'époque –, j'ai été sollicité pour désigner dans mon entité un projet pilote sur lequel tester la méthode. Après m'être renseigné auprès de collègues, j'en suis venu à la conclusion que l'opération serait totalement contre-productive. En effet, tous me rapportaient qu'ils ne comprenaient pas ce que demandaient les personnes du SEPG, ou qu'ils ne voyaient pas l'intérêt opérationnel des nouvelles pratiques exigées par le modèle. J'en ai donc référé à mon chef, le directeur de l'unité, en lui faisant part de ma sérieuse réserve quant à l'intérêt de l'opération. Il m'a répondu que la demande émanait du PDG, et qu'il était préférable de contribuer à cette démarche, quitte à faire un bilan après un essai pour décider de ce qu'il conviendrait de faire ensuite. Nous avons donc choisi un projet type dirigé par un chef de projet plutôt bon, ouvert aux nouvelles idées, et sur qui nous pouvions compter pour procéder à une évaluation objective de l'opération. Issam a donc été choisi comme chef de projet pilote pour une évaluation CMM.

Après la première réunion avec l'évaluateur du SEPG, il m'a rapporté sa consternation face aux questions que ce dernier lui avait posées. L'évaluateur ne semblait pas très au fait du but recherché, à tel point qu'Issam s'était demandé s'il connaissait bien son sujet. Les réunions se sont poursuivies jusqu'à la fin du projet, puis nous avons demandé à Issam d'établir consciencieusement un bilan. Le résultat était sans appel, la valeur ajoutée était nulle. Cette opération avait seulement généré de la paperasserie supplémentaire. Le directeur a donc décidé de ne pas poursuivre cette démarche, n'ayant pas d'argent à gaspiller.

Récemment, plusieurs chefs de service travaillant dans une autre entreprise qui s'était également lancée dans la démarche CMM à la même époque m'ont confié avoir observé que le coût de développement des logiciels avait augmenté de 20 % depuis que l'entreprise avait atteint le niveau 3 du CMM.

Dans le cadre de l'application de ces méthodes, beaucoup de pratiques sans valeur ajoutée opérationnelle ont été exigées, alors que selon moi d'autres auraient pu être mises en œuvre beaucoup plus simplement[11]. Des outillages très complexes à utiliser ont été imposés sans justification convaincante. Une certaine idée s'était en effet développée entre les divers SEPG concernant la compréhension du modèle, avec parfois des contradictions. Toutes ces personnes ne s'y connaissaient probablement

11. Je vous renvoie à mon ouvrage *CMMI® light –La performance tangible*, déjà cité.

pas suffisamment en théorie de programmation ni en méthodologie de développement. Le document initial du SEI n'était peut-être pas suffisamment clair. Heureusement, les versions ultérieures ont bien progressé, notamment avec le CMMI®. Malheureusement, certaines personnes sont restées sur leur position initiale et ont persisté à imposer leur vision et leurs outils. Toujours est-il que l'on en est arrivé à des surcoûts importants avec pour conséquence une certaine perte de compétitivité.

2.6.2 La perte de compétitivité

Je me souviens avoir observé, toujours dans la même entreprise, que tous les mois chaque chef de projet logiciel établissait un rapport d'avancement. Ces derniers comptaient tous entre 40 et 100 pages. J'en avais discuté avec le chef du service logiciel, qui m'avait alors expliqué que c'était le CMM qui l'exigeait, que chaque directeur demandait des informations différentes sur l'avancement des développements logiciels, et que la solution retenue avait été d'établir systématiquement un seul rapport contenant toutes les informations. Les chargés d'affaires, au-dessus des chefs de projet logiciel, protestaient régulièrement car ils avaient beaucoup de mal à trouver l'information pertinente qu'ils recherchaient – ils voulaient par exemple seulement savoir si l'avancement était nominal, et s'ils pouvaient espérer que le logiciel leur serait livré à la date convenue. Un comble ! Non seulement les rapports d'avancement donnaient aux chargés d'affaires une multitude d'informations dont ils n'avaient nullement besoin, mais les 40 ou même les 100 pages qui les composaient semblaient ne pas contenir l'information qu'ils attendaient ! De nombreux contrats ont ainsi été perdus au profit d'entreprises plus modernes et plus pragmatiques dans l'application de ces méthodes. Un chantier de progrès a ensuite été lancé dans l'entreprise avec pour objectif de réduire de 10 % le coût de développement des logiciels. Cet objectif semblait atteignable car il représentait la moitié des surcoûts introduits par la mauvaise mise en œuvre du CMM. Dernièrement, un tract syndical dans la même entreprise faisait état d'un objectif de gain de compétitivité de 30 à 50 %. Les premières analyses conduites par le chantier de progrès avaient donc dû révéler que l'on pouvait gagner bien plus que 10 % sur le coût de développement des logiciels, confirmant ainsi les perceptions des chefs de service.

Sans dénigrer le CMM ou le CMMI® qui, intelligemment mis en œuvre, permet une amélioration de la qualité des logiciels développés, si cette entreprise ne s'était pas lancée aussi maladroitement dans le CMM, ses coûts de développement seraient aujourd'hui inférieurs de 20 %. Comme ces coûts sont essentiellement des coûts de main-d'œuvre, les salariés pourraient théoriquement ne travailler que quatre jours par semaine. Il suffirait pour cela de supprimer les activités du cinquième jour, uniquement introduites à cause d'une mauvaise interprétation du CMM et reconnues depuis comme inutiles pour le projet. CQFD !

2.6.3 Le coût des défauts logiciels

Combien coûte la qualité dans les développements logiciels ? En réalité, nous n'en savons rien car elle est très difficile à évaluer. Plus simple à évaluer est le coût des non-qualités, c'est-à-dire des défauts dans les produits qu'il faut corriger pour satisfaire les clients.

Une entreprise qui développait beaucoup de logiciels avait lancé une grande étude qui portait sur des millions de lignes de code développées sur un échantillon représentatif des projets réalisés durant les cinq années précédentes. Elle désirait savoir combien coûtaient les différents types d'activités afin de fiabiliser ses devis de réalisation et de trouver des opportunités de réduction des coûts. Elle avait donc considéré chacune des étapes du cycle de vie du développement logiciel (spécification, conception, réalisation, intégration, qualification) auxquelles elle avait ajouté les activités de management, de support et de maintenance. Après avoir achevé la collecte des données, elle était parvenue aux résultats présentés dans la figure 2.2 ci-après.

L'ampleur des coûts de vérification, d'intégration et de qualification n'avait pas manqué de l'étonner. En effet, ces activités peuvent être résumées à des tâches de détection d'anomalies et de correction :

– les vérifications sont essentiellement des revues de documents et des tests logiciels afin d'en supprimer les défauts ;
– l'intégration est l'assemblage des constituants logiciels pour réaliser le système logiciel ; les tâches qui la composent consistent à ajuster les interfaces entre les différents constituants, c'est-à-dire à corriger les défauts de conception ou de réalisation de ces interfaces ;
– la qualification comprend la réalisation de tests correspondant aux exigences spécifiées et la correction des erreurs de codage.

En regardant de plus près, il s'est avéré que toutes ces anomalies avaient été introduites dans les activités de spécification, de conception et de réalisation (nul n'est parfait). Des exigences avaient été mal spécifiées, des algorithmes mal conçus ou une partie du codage avait été mal réalisée.

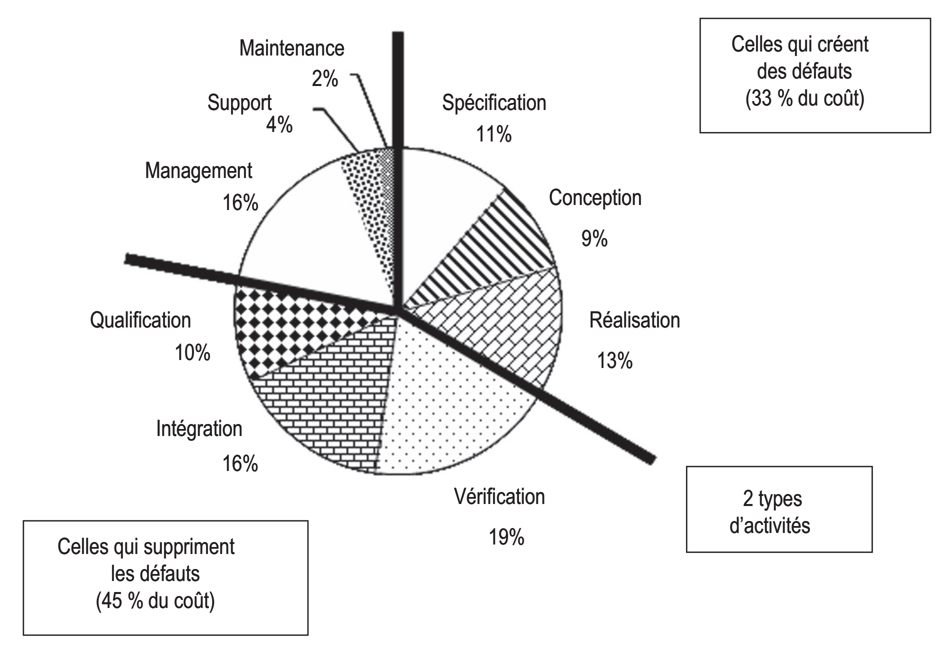


Figure 2.2 Répartition des coûts de développement logiciel

Autrement dit, dans cet exemple, en regroupant les activités de développement logiciel en deux catégories, on s'aperçoit que :

– les activités qui introduisent des défauts totalisent 33 % du temps ;

– celles visant à les supprimer, 45 %.

En imaginant que l'on parvienne à réduire seulement de moitié le nombre d'anomalies introduites dans les développements, les activités de suppression des défauts seraient divisées par deux. Le temps ou le coût de développement pourrait ainsi être réduit de plus de 20 %, ce qui permettrait aux développeurs de logiciels de ne travailler que quatre jours par semaine. CQFD !

Je ne résiste pas à la tentation de vous conter une autre anecdote ! Alors que j'étais responsable de l'intégration d'un système qui comportait une forte composante logicielle, il était apparu que celui-ci présentait de nombreuses anomalies. Par la suite, de multiples livraisons avaient été nécessaires, y compris après la livraison au client qui résidait dans le Sud-Ouest. Un collègue avait été chargé de prendre l'avion à Orly muni des deux CD-Rom

contenant la nouvelle version des logiciels à installer. Voici un récapitulatif de ses plus fameuses péripéties, parvenues à mes oreilles grâce à quelques indiscrétions :

– arrivé à Bordeaux, il se rend compte qu'il a oublié de prendre les CD-Rom ; il prend aussitôt l'avion du retour en prévenant le client qu'il ne l'attende pas car il a eu un contretemps (il ne pouvait lui avouer la vérité, bien évidemment) ;
– une autre fois, arrivé chez le client, il s'aperçoit qu'il n'a emporté qu'un seul CD-Rom alors qu'il faut les deux pour installer la nouvelle version : il a fait demi-tour, le client ne comprenant pas ce qui empêchait l'installation ;
– une troisième fois, de retour chez le client, il a bien les deux CD-Rom, mais l'installation ne fonctionne pas ; de retour dans l'entreprise, il s'aperçoit que les compilations se sont mal déroulées, et que certains programmes exécutables n'ayant pas été produits, ils ne figurent donc pas sur les CD-Rom ;
– etc.

D'autres problèmes stupides ont dû survenir, mais ce collègue ne s'en vantant pas, je n'en ai pas eu vent. Si on récapitule, chacun de ses déboires a donc entraîné la perte d'une journée complète, le gaspillage d'un billet d'avion aller-retour, sans compter les sarcasmes du client et son réel agacement.

En conclusion, si elles étaient un peu plus motivées, certaines personnes seraient plus concentrées sur le travail qu'elles ont à réaliser et beaucoup de gaspillage pourrait être évité.

2.7 La qualité d'une entreprise

2.7.1 Ma définition de la qualité

Autre thème de ce chapitre 2 : la qualité. Qu'est-ce que la qualité ? Aujourd'hui, il faut avouer que l'on ne sait plus très bien. Jadis on parlait de contrôle qualité, de qualité totale, puis d'assurance qualité, de qualité intégrée, etc. Mais posez aujourd'hui la question à un développeur, à un chef de service ou à un directeur : plus personne ne sait donner de réponse claire. Certains diront vaguement que c'est à cause des normes et des certifications. Si nous nous référons au *Petit Larousse*, la définition de la qualité est « la manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, un état caractéristique ». En guise d'exemple, le *Larousse* parle de la qualité d'une étoffe,

d'une terre. Dans les domaines de l'ingénierie et des services, cette définition ne nous éclaire pas beaucoup. Voici la définition qu'en donnait l'ISO 8402 :

> **ISO 8402:1994**
>
> Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Cette norme a été remplacée par l'ISO 9000 (versions 2000 puis 2005), mais la nouvelle définition me semble trop technique :

> **ISO 9000:2005**
>
> Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Si nous restons pragmatiques et que nous nous référons à l'acception courante, la qualité est très simple à comprendre : le but d'un crayon est de nous permettre d'écrire. Quand un stylo écrit bien, qu'il ne bave pas sur le papier et qu'il ne fuit pas dans la poche, nous disons qu'il est de qualité. S'il n'écrit pas, qu'il fait des pâtés sur la feuille ou qu'il laisse des taches dans la poche, nous disons vulgairement que c'est de la m…. Pour une voiture, c'est la même chose : si elle démarre par tous les temps, si elle maintient sa trajectoire en cas de freinage, nous disons qu'elle est de qualité. Si au contraire elle tombe toujours en panne, nous disons qu'elle ne vaut rien. Idem pour un couteau : son but est de couper. S'il permet de trancher de façon nette et qu'il tient bien en main, il est de qualité. On pourrait continuer à l'infini et définir la qualité d'un ouvre-boîte, d'une chaîne hi-fi, d'une télévision, et de tout ce que nous achetons en général. En résumé, ma définition est la suivante :

La qualité d'une chose est la satisfaction obtenue
lorsque l'on peut en faire l'usage que l'on en attend.

Et pour une secrétaire ? Eh bien, ce n'est guère différent. Ce que l'on attend d'elle est simplement qu'elle fasse son travail, c'est-à-dire qu'elle réponde au téléphone, gère le courrier, classe les dossiers, etc. Si les personnes qui appellent sont satisfaites de son accueil au téléphone et de ses réponses, s'il n'y a pas d'erreurs dans le courrier, si elle ne perd pas les dossiers, vous direz que c'est une secrétaire de qualité.

Et pour un chef de projet ? Encore une fois, il en est de même que pour toute chose. Ce que l'on attend de lui est simplement qu'il fasse bien son travail, c'est-à-dire qu'il sache organiser un développement, piloter la réalisation, respecter les contraintes de

coût et de délai et répondre aux attentes du client. Si le client est satisfait et que le projet a dégagé la marge attendue, vous direz que ce chef de projet est de grande qualité.

Mais **qu'en est-il de la qualité d'une entreprise ?** Réside-t-elle dans ses diplômes ou ses certifications ? Le *Petit Larousse* définit le terme « entreprise » comme « une affaire commerciale ou industrielle, une unité économique de production ». Quelle est donc la qualité d'une unité économique de production ? Une unité économique ne peut exister que si elle est rentable, sinon elle s'arrête très vite, vous en conviendrez. La première qualité d'une entreprise ne serait-elle donc pas sa rentabilité, seule capable d'assurer sa pérennité ? Ne soyons pas hypocrites ! Une entreprise est une structure mise en place pour réaliser une activité que le ou les fondateurs croient rentable, et c'est pourquoi ils acceptent d'y engager leurs économies. Dans le cas contraire, ils les placent sur un livret d'épargne, dans une assurance-vie ou un portefeuille d'actions. Il est donc naturel que les propriétaires d'une entreprise recherchent sa rentabilité. Qu'est-ce qu'une entreprise rentable ? C'est une unité de production qui parvient à vendre ses produits plus cher que leur prix de revient, c'est-à-dire d'une part que les clients acceptent de payer ce prix parce qu'ils lui attribuent cette valeur, voire davantage – c'est à cela que l'on mesure l'attrait du produit –, et d'autre part que l'entreprise dispose d'un système de production performant capable de produire à un coût inférieur au prix de marché. Les produits fabriqués sont donc de qualité parce qu'ils intéressent les clients, et le système de production est de qualité parce qu'il est efficient.

La rentabilité ou le résultat d'exploitation, n'est-ce pas ce qui intéresse également en premier lieu les directeurs ? Un directeur me confiait récemment – en prenant la précaution de me demander de ne pas le répéter – que l'ISO 9001 et le CMMI® étaient pour lui une contrainte qui le « gavait ». En revanche, il voyait le Lean et le 5S comme des opportunités de progrès. Si toutes ces méthodes étaient correctement mises en œuvre et pilotées par un service qualité mature et responsable, ne serait-ce pas un moyen de réconcilier tout le monde avec la qualité ?

La première qualité d'une entreprise est sa rentabilité !

Malheureusement, cette acception de la qualité n'est pas la plus couramment utilisée dans les entreprises. Le plus souvent, la qualité est symbolisée par un service éponyme qui donne bonne conscience et qui est censé rassurer les clients. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises recherchent des diplômes comme la certification ISO 9001, une évaluation CMMI® à un niveau supérieur à 2, le 5S au niveau 5,

Six sigma, etc. Cette vision est très pratique parce qu'elle est simple à mettre en œuvre : il suffit d'avoir un peu d'expérience avec les normes et les mécanismes de certification, de faire un peu de bachotage, et le tour est joué. Cela évite de devoir traiter les vrais problèmes. Du même coup, la fonction qualité se retrouve déconsidérée puisqu'en fin de compte elle est seulement chargée de jeter un voile sur la réalité.

2.7.2 Les conséquences d'une mauvaise compréhension de la notion de qualité

● La théorie au détriment de la connaissance du terrain

Il y a une quinzaine d'années, je travaillais en tant que maître d'œuvre sur un projet qui employait près de deux cents personnes. J'étais chargé d'assurer la cohérence globale des spécifications et de la conception du système. J'ai donc participé à un certain nombre de revues de projet, auxquelles prenaient également part un jeune ingénieur qualité ainsi que des experts sur des sujets techniques très pointus. J'ai entendu les remarques que le jeune qualiticien tout juste sorti de l'école a émises sur la façon de spécifier les exigences du système. Je l'ai vu se faire remettre à sa place par un vieux gourou du domaine, tant sa vision scolaire de la qualité était incongrue ici. Nous lui avons finalement demandé de se contenter de corriger les fautes d'orthographe et de ne plus assister aux revues. Après m'être renseigné, j'ai appris que le chef du service qualité recrutait exclusivement de jeunes qualiticiens tout juste diplômés. Ces jeunes gens n'ayant aucune expérience de développement, ils ne pouvaient faire aucune remarque pertinente sur le développement d'un système aussi complexe.

Récemment, j'ai entendu un directeur qualité nouvellement nommé reprocher à ses subordonnés d'être trop vieux. Sans m'étendre sur son indélicatesse et sur l'accueil qui lui a été réservé par la suite, je tiens à préciser que les services qualité sont souvent chargés d'apporter un support méthodologique aux équipes de développement, et de définir les procédures à suivre en se conformant aux normes applicables. Comment une personne inexpérimentée peut-elle assurer un tel support ? Ses suggestions seront toujours jugées non pertinentes, et pour cause : si elle n'a pas mis elle-même les mains dans le « cambouis », comment peut-elle apporter un conseil judicieux ? Bien souvent, la personne ne comprend même pas le problème, ce qui explique que de nombreux qualiticiens aient été rejetés. Face à ce rejet, pour se rassurer, ils ont tendance à s'appuyer sur des normes pour justifier leur valeur ajoutée. Ils ont ainsi parfois imposé leur point de vue qui s'est traduit par une

application brutale des normes sans toujours comprendre l'objectif opérationnel. Par exemple, on résumait souvent la norme ISO 9001:1994, qui demandait beaucoup de procédures écrites, par la formule *« Dites ce que vous faites et faites ce que vous dites ! ».* Autrement dit, décrivez ce que vous allez faire dans des plans ou des procédures et appliquez-les. Ensuite, pour obtenir la certification ISO 9001, il suffisait de montrer que l'on avait appliqué les procédures. Si je poussais jusqu'à la caricature, je dirais *« Appliquez les procédures, même si elles sont mauvaises, et vous serez certifié ISO ! »*. Heureusement, la version 2000 de cette norme a rectifié cela. Nous pourrions la résumer aux deux exigences générales suivantes :

– démontrez que toutes vos activités sont orientées vers la satisfaction de vos clients ;
– démontrez que toutes vos activités sont efficaces, c'est-à-dire qu'elles produisent l'effet escompté, et efficientes, c'est-à-dire qu'elles n'utilisent pas de ressources démesurées par rapport au résultat obtenu.

Malheureusement, beaucoup de personnes en sont restées à la version de 1994 et n'ont pas passé l'an 2000 ! L'efficience n'est jamais évaluée. Il est vrai que c'est une notion subjective, mais même l'efficacité est rarement abordée. Pour cela, il faudrait déjà avoir bien défini les objectifs des procédures à appliquer ou des normes à respecter. C'est malheureusement rarement le cas.

● La forme plutôt que le fond

Je me souviens de l'embarras d'un directeur qui devait établir sa politique qualité avant un audit ISO 9001, car la norme exige *« l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité »*… Il arrive souvent que les personnes chargées de rédiger ce type de documents aient recours à des phrases « tarte à la crème » sur l'engagement de la satisfaction client, etc., parce que personne ne comprend de quoi il s'agit, et hésite à écrire que le véritable objectif est de faire du profit. Notre culture nous interdit de le dire aussi crûment, mais aux États-Unis, ils ont beaucoup moins de scrupules. Sans sombrer dans le sordide ou le cynisme, il est pourtant possible d'expliquer que l'entreprise a l'ambition de se développer, de créer des emplois, et que cela nécessite des investissements qui à leur tour requièrent des marges et des économies pour constituer des fonds propres, etc. Au lieu de cela, les politiques qualité bidon sont uniquement là pour satisfaire les auditeurs de l'ISO 9001, tout comme beaucoup d'autres documents inutiles.

Je me souviens d'un audit au cours duquel un directeur était questionné sur sa politique qualité et ses objectifs. Sous la pression des questions de l'auditeur, le directeur avait fini par avouer un problème de fiabilité des produits développés et, à la question de l'auditeur *« Qu'avez-vous fait ? »*, il avait répondu qu'il avait fixé un objectif d'amélioration de la fiabilité des produits. Satisfait, l'auditeur avait poursuivi son audit et avait demandé aux développeurs quels étaient les objectifs qualité de l'entreprise. Pas de réponse. Lorsque l'auditeur a tenté de les mettre sur la piste de la fiabilité des produits, tous ont avoué n'avoir jamais entendu parler de cet objectif. L'auditeur ne s'est pas privé de le notifier dans son rapport, ce qui est normal, et a noté la non-conformité avec les exigences du paragraphe 5.3 de l'ISO 9001 (à l'époque il s'agissait encore de la version 2000).

Rappelons ce que stipule ce fameux paragraphe :

> **ISO 9001:2000**
>
> **§ 5.3 Politique qualité**
>
> La direction doit assurer que la politique qualité [...] est communiquée et comprise au sein de l'organisme.

Les objectifs des procédures étant la plupart du temps mal définis, la performance de ces procédures est rarement évaluée, et une lourdeur bureaucratique s'installe sournoisement, ce qui pénalise la performance des développeurs. De leur côté, les qualiticiens, pour les raisons évoquées ci-dessus – rejet de la qualité « orthographique », conflits avec les opérationnels, déconsidération, etc. –, se réfugient dans le bachotage pour maintenir leurs certifications, afin d'éviter les problèmes.

On fait Pipo 9001 au lieu d'ISO 9001 !

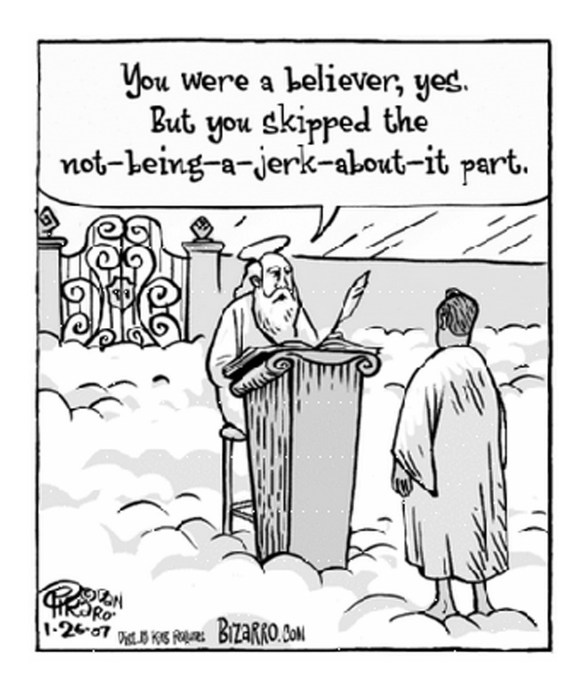
Les démarches de progrès étant actuellement un phénomène de mode, il faut pouvoir montrer au dirigeant de l'entreprise et aux actionnaires que l'on en a mis une ou plusieurs en œuvre, et il est bon d'afficher les diplômes vis-à-vis des clients. Un bon bachotage arrange là encore la situation, bachotage qui convient bien souvent à tout le monde y compris parfois à la hiérarchie : il ne dérange personne dans ses habitudes, il évite les problèmes fondamentaux, et il permet d'afficher une apparence de professionnalisme susceptible de convaincre les plus crédules.

Jadis en ingénierie, on consacrait entre 2 et 6 % du budget aux activités dites d'assurance qualité sur les projets. Aujourd'hui, comme cela a beaucoup évolué et que les normes sont plus contraignantes mais pas toujours bien comprises et que les démarches de progrès ne sont pas souvent bien appliquées, on ne sait plus faire la différence entre les activités qualité ou de progrès et les autres activités. Il est alors difficile de chiffrer le coût réel de la qualité et la part de gaspillage. Mais vous

conviendrez qu'une simple erreur de compréhension quant à ce que devrait apporter la vraie qualité à l'entreprise entraîne une dépense phénoménale d'énergie, et ce en pure perte. Sans parler du temps perdu et des loisirs gâchés…

En conclusion, il serait souhaitable que la qualité dans les entreprises redevienne une question de fond, et cesse de n'être qu'une façade, comme c'est trop souvent le cas aujourd'hui. Nous ferions tous un travail beaucoup plus efficace et nous ne gaspillerions plus autant d'argent dans le seul but d'obtenir des diplômes.

2.8 Les « sales cons »



Saint-Pierre : « Vous étiez croyant, d'accord,
mais vous avez sauté le chapitre
"Ne pas être un sale con" ».

Dessin de Piraro, 2007, disponible sur bizarro.com

Ce chapitre va certainement choquer les âmes sensibles –, c'est pourquoi j'ai pris la peine, pages III et XI, d'attirer l'attention du lecteur sur la présence du carré blanc. J'invite donc les lecteurs facilement choqués à jeter ce livre à la poubelle avant qu'il ne soit trop tard, il ne leur sera d'ailleurs d'aucune utilité. Pour les autres, vous avez certainement entendu parler, sinon lu, le livre *Objectif Zéro-sale-con* de Robert Sutton[12]. On qualifie généralement de « sales cons » les personnes qui ont un comportement méprisant et odieux vis-à-vis des autres. Peut-être utilisez-vous les termes « peau de vache », « despote », « sadique » si vous êtes plutôt réservé dans votre langage, mais si vous avez été victime de l'un d'entre eux, vous utilisez volontiers les termes « connard », « salaud », « enflure », « trou du cul » ou… « sale con ». Cette engeance cause de gros dégâts, comme nous le montrerons dans ce paragraphe au travers du CTSC engendré dans les entreprises, soit le « Coût total des sales cons » en termes de démotivation des salariés, de démissions, de difficultés de recrutement, de perte de clients, de dépenses inutiles d'énergie au niveau organisationnel, etc.

2.8.1 La définition précise d'un « sale con »

Tout d'abord il convient de définir plus précisément ce qu'est un « sale con ». Il nous arrive à tous de nous mettre en colère, de tenir un langage excessif parfois, mais nous ne sommes pas pour autant des « sales cons ». Le « sale con » est défini par Robert Sutton selon deux critères :

– sa façon de parler à autrui fait naître chez sa victime un sentiment d'agression, d'humiliation, qui la démoralise profondément ;
– le « sale con » s'attaque toujours aux plus faibles quel lui, jamais aux plus forts.

Si ces deux critères sont vérifiés, vous êtes en présence d'un « sale con » certifié. Pour illustrer leur comportement, Robert Sutton a listé les douze vacheries quotidiennes des « sales cons » :

1. lancer des insultes personnelles ;
2. envahir l'espace personnel d'autrui ;
3. imposer des contacts physiques importuns ;
4. proférer des menaces et pratiquer des formes d'intimidation verbales et non verbales ;

12. *Op.cit.*

5. dissimuler sous des plaisanteries sarcastiques et des soi-disant « taquineries » des propos vexatoires ;
6. envoyer des e-mails cinglants ;
7. critiquer le statut social ou professionnel ;
8. humilier par des remontrances publiques ;
9. couper grossièrement la parole ;
10. porter des attaques hypocrites ;
11. jeter des regards méprisants ;
12. traiter les gens comme s'ils étaient invisibles.

Je pense que vous voyez maintenant clairement ce qu'est un « sale con », et j'espère que vous n'avez jamais été victime de l'un d'eux. Généralement, ces odieux et méprisants personnages causent au mieux la démission de leurs victimes – à qui je souhaite d'avoir trouvé un employeur plus respectable par la suite –, au pire des anxiétés, des troubles psychologiques et des dépressions. En dégradant leurs victimes, les « sales cons » détruisent leur énergie. Ces personnes sont alors démotivées, perdent confiance en elles et deviennent moins performantes. Le « sale con » redouble ensuite d'insultes et d'humiliations, ce qui mine davantage la victime qui se retrouve alors dans une spirale infernale pouvant la conduire jusqu'à la dépression ou au suicide.

2.8.2 Le coût engendré par les « sales cons »

Combien coûtent les « sales cons » ? Très cher, à l'entreprise comme à la société. Ils coûtent cher à l'entreprise par la démotivation qu'ils engendrent et la baisse de performance qui s'ensuit. Ils coûtent cher à la société par les arrêts de travail pour cause d'épuisement et de dépression dont ils sont responsables. Une étude britannique aurait montré qu'un quart des employés seraient victimes de harcèlement et que la moitié en aurait été témoin. La réprobation naturelle face à ces injures morales produit également une démotivation chez les témoins qui peut les pousser à démissionner ou à commettre des actes de malveillance en représailles.

Certains chefs croient toujours que diriger par la terreur motive les équipes. Ils pensent que chacun fera le maximum pour éviter les coups de bâton et donnera ainsi le meilleur de lui-même. C'est une grave erreur, même avec les animaux cela ne fonctionne pas. En effet, la peur engendre un réflexe de protection, et chaque membre de l'équipe fera le strict nécessaire pour éviter les coups de bâton et se

protégera au détriment des autres : il épiera ses collègues et, en cas de problème, il les accusera pour éviter que la faute ne retombe sur lui. La méfiance gagnera tout le monde et un climat détestable d'espionnage et de vengeance s'installera. La coopération disparaîtra et l'anti-synergie la remplacera. Les problèmes dans le travail se multiplieront, ce qui aggravera la mauvaise ambiance, et les démissions ou dépressions seront légion.

Pour estimer le CTSC dans votre entreprise, Robert Sutton vous invite à vous servir de sa liste des coûts induits par les sales cons[13]. À titre d'exemple, l'auteur écrit qu'un dirigeant de la Silicon Valley avait fait le calcul des dépenses collatérales induites par le comportement exécrable d'un vendeur à l'égard de ses collègues. En un an, le montant atteignait 160 000 dollars en tenant compte du coût de remplacement de sa secrétaire, du temps passé par la hiérarchie à modérer ce vendeur et à régler les conflits, du temps passé par ses collègues à se plaindre auprès de la DRH, des thérapies, etc. Je précise qu'à ce chiffre il conviendrait d'ajouter la baisse de productivité de tous les témoins – signe discret de leur réprobation.

● Démissions : résultats d'une étude britannique

Faisons notre propre calcul ! Notre estimation repartira de l'étude de Charlotte Rayner liée aux démissions provoquées par les « sales cons ». D'après les études sur le harcèlement dans les entreprises britanniques, 30 % des salariés en seraient victimes au moins une fois par semaine. Charlotte Rayner indique que selon une étude britannique portant sur plus de 5 000 salariés d'entreprises privées et publiques, au cours des cinq dernières années, au total 25 % ont été victimes de harcèlement et 50 % en ont été témoins. En outre, elle estime que 25 % des victimes et 20 % des témoins démissionnent. Ainsi, chaque année, 1,25 % du personnel démissionne après avoir été victime de harcèlement (25 %*25 %/5), contre 2 % du côté des témoins (50 %*20 %/5), ce qui fait un total annuel de 3,25 % de démissionnaires à cause du harcèlement. À propos des démissions, rappelons que de nombreuses études ont montré avec constance qu'elles étaient principalement liées aux mauvaises relations entre l'employé et sa hiérarchie. Des études ont également montré que le coût de remplacement d'un employé est souvent estimé à une, deux, voire parfois trois fois le salaire annuel du démissionnaire. Restons modérés, et supposons qu'une démission et un remplacement ne coûtent à l'entreprise que l'équivalent d'un an de salaire de l'employé parti et remplacé. Le coût du harcèlement équivaut donc chaque année à 3,25 % de la masse salariale annuelle uniquement

13. Cette liste est disponible sur le site de l'éditeur à l'adresse suivante : www.vuibert.com/livre13746.html

pour remplacer les démissionnaires. À cela il convient d'ajouter l'incidence de la baisse de performance de ceux qui ne démissionnent pas, le coût des arrêts de travail, la malveillance par vengeance, le refus des efforts librement consentis, l'entrave aux actions d'amélioration, etc. Au total, cela fait combien ? 5 % de la masse salariale, 10 %, voire davantage ?

Afin de chiffrer ce gaspillage plus facilement, considérons uniquement les services concernés par les « sales cons ». Reprenons les chiffres de l'étude britannique : 50 % des salariés ont été témoins de harcèlement en cinq ans. Nous pouvons donc imaginer que les « sales cons » sont regroupés dans la moitié des services des entreprises. Sur ce périmètre, les victimes sont alors également témoins de harcèlement sur leurs collègues. Toujours selon l'étude, 20 % des témoins démissionnent : on peut donc en déduire que sur cinq ans, les services concernés par les « sales cons » enregistrent 20 % de démissions liées au harcèlement, soit en moyenne 4 % par an. Ces démissions coûtent au minimum à ces services 4 % de leur masse salariale, ce qui, rapporté au temps de travail, représente 4 % de temps gâché à financer ces démissions.

● **Taux d'efforts librement consentis : résultats d'une étude américaine**

Une étude de Frank Smith réalisée chez Sears à Chicago à partir d'un cas concret et d'une mesure tangible a démontré que le taux d'efforts librement consentis était de 70 % en moyenne et pouvait osciller entre 37 % et 96 % selon le degré de satisfaction des employés vis-à-vis de leur travail et de leur hiérarchie. Autrement dit, les employés font beaucoup plus d'efforts lorsque leur environnement de travail leur est agréable. Je me permets d'établir un parallèle entre ces chiffres et l'efficience des employés. L'efficience est très difficile à mesurer objectivement, cependant il n'y aurait rien de surprenant à ce que celle de ces employés oscille également entre 37 % et 96 %, ce qui reviendrait à dire que sur une journée certains travaillent presque trois fois plus que d'autres. Les chiffres de Charlotte Rayner portaient sur des entreprises britanniques, mais nous pouvons imaginer qu'ils ne seraient pas très différents chez Sears à Chicago ni dans les entreprises françaises d'ailleurs. Ainsi, puisque les « sales cons » sévissent dans la moitié des services, nous pouvons en déduire que la moitié inférieure des taux d'efforts librement consentis – de 37 % à 70 % – concerne ces services, tandis que la moitié supérieure – de 70 % à 96 % – concerne les services dépourvus de « sales cons ». Nous obtenons donc en moyenne un écart de taux d'efforts librement consentis de 30 % entre les deux catégories de services, et donc une baisse de motivation et d'efficience de 30 % à cause des « sales cons ». En remplaçant ces derniers par des employés « normaux », la productivité pourrait donc augmenter de 30 % dans ces services.

Avec les 4 % de démissions, nous obtenons un gaspillage de 34 % du temps de travail. Si l'on ajoute encore le temps passé par la hiérarchie et la DRH à gérer les « sales cons » et à régler les conflits, nous pourrions approcher un CTSC de 40 % dans les services infestés de « sales cons ». En conclusion, sans ces derniers, certains services pourraient presque ne travailler que trois jours par semaine (60 %) en produisant exactement la même chose, grâce à leur augmentation instantanée de productivité et à la suppression des surcoûts de gestion des « sales cons » (40 %).

● Transposition des chiffres en France

Enfin, venons-en à la France. Nous avons vu que le manque de considération provoquait un stress chez tout le monde et en particulier chez les employés. Lors d'une émission de télévision diffusée en mars 2008 sur France 5, Xavier Bertrand, alors ministre du Travail, avait déclaré avoir effectué une enquête en partenariat avec les syndicats et la hiérarchie au Technocentre chez Renault, suite à l'annonce successive de plusieurs suicides de cadres de l'entreprise. Il était ressorti de la table ronde que les employés manquaient de considération et de reconnaissance en tant que personnes, et qu'ils ne voulaient plus être de simples membres du personnel identifiés par un numéro, comme de vulgaires pions placés çà et là dans l'entreprise en fonction des besoins. Au cours de l'émission, Xavier Bertrand avait déclaré que selon lui, le coût du stress au travail (arrêts de travail, blocage inconscient qui diminue la performance, etc.) coûterait entre 3 et 4 % du PIB en France, soit plus de 60 milliards d'euros chaque année. À ma connaissance, aucune étude précise n'a été réalisée sur ce sujet en France, mais il n'y a *a priori* aucune raison que les chiffres soient très différents de ceux enregistrés en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. Soyons un peu chauvin : disons qu'il y a deux fois moins de « sales cons » en France. Le CTSC passerait alors de 40 % à 20 %. Ainsi, sans les « sales cons », les services auparavant contaminés pourraient gagner instantanément 20 % de productivité et ne travailler que quatre jours par semaine en produisant exactement la même chose. CQFD !

Cela me rappelle une entreprise où les augmentations étaient distribuées dans le couloir : le chef de service interpelait chaque employé d'un laconique *« Tiens, voilà ton augmentation »,* et sans autre commentaire il lui tendait un post-il sur lequel était inscrit un chiffre. À peine l'employé avait-il eu le temps de lui répondre merci que le chef était déjà en train d'interpeller le suivant.

Aujourd'hui on ne peut plus se permettre de déconsidérer ainsi une personne ! Ne gaspillons pas notre capital humain ! Gardons à l'esprit qu'après une démission, si la

situation dans l'entreprise ne change pas, la personne nouvellement recrutée risque à son tour de démissionner rapidement, et comme tout finit par se savoir, l'entreprise aura du mal à attirer les meilleurs talents tant que ses services seront infestés de « sales cons ».

2.9 L'évaluation des gaspillages dans votre environnement professionnel

Les paragraphes précédents ont présenté les résultats de différentes analyses réelles de gaspillage dans plusieurs entreprises en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Toutes ont démontré une possibilité importante de gain d'efficience, comme le résume le tableau 2.1.

Tableau 2.1 Possibilités de gain d'efficience

Analyses	Résultats	Gains potentiels
L'enquête AOL aux USA	2 heures improductives par jour	**25 %** en moyenne sur l'entreprise
La dette publique	Coût de la dette : 150 milliards d'euros, soit 15 % de la masse salariale française qui part en fumée sans créer la moindre valeur ajoutée	**15 %** sur l'ensemble de la masse salariale
Les 35 heures dans l'Administration	22 heures (chiffre publié) de travail effectif par semaine sur 39 heures	Jusqu'à plus de **30 %** dans certains services
Le temps de transport	Idéalement moins de 30 minutes par jour Entre 45 minutes et 2 heures par jour dans certains cas	Jusqu'à **20 %** pour celles et ceux qui habitent loin de leur lieu de travail
La multiplication des coûts par deux	Augmentation du coût des développements de 30 % en 5 ans, et de 50 % en 8-10 ans	Jusqu'à **30** % sur toute l'activité avec une bonne synergie
Les gaspillages engendrés par un chantier logiciel	Surcoût d'une mauvaise mise en œuvre du CMM au niveau 3	**20** % en faisant preuve de pragmatisme sur le périmètre logiciel
Le coût des défauts logiciels	45 % dans les activités de suppression des défauts	**22 %** en espérant pouvoir réduire de moitié les défauts introduits

Tableau 2.1 Possibilités de gain d'efficience (fin)

Analyses	Résultats	Gains potentiels
La qualité d'une entreprise	Beaucoup de gaspillage dû à une incompréhension de ce qu'est la vraie qualité	Jusqu'à **6 %** sur l'entreprise
Les « sales cons »	Selon les études de Charlotte Rayner et Frank Smith : démissions et baisse d'efficience liées au harcèlement au travail	**40 %** pour les services infestés et **20 %** globalement

Si l'éloquence de ces chiffres ne vous a toujours pas convaincu, je vous propose maintenant de faire votre propre analyse de votre environnement professionnel.

Suite à une enquête TNS-Sofres sur les sept péchés capitaux réalisée en 2003 auprès d'un échantillon représentatif de la population française, je me suis livré à une compilation de ces données en pondérant les réponses des interviewés portant sur la fréquence et la gravité des péchés capitaux. La figure 2.3 présente les résultats que j'ai obtenus.

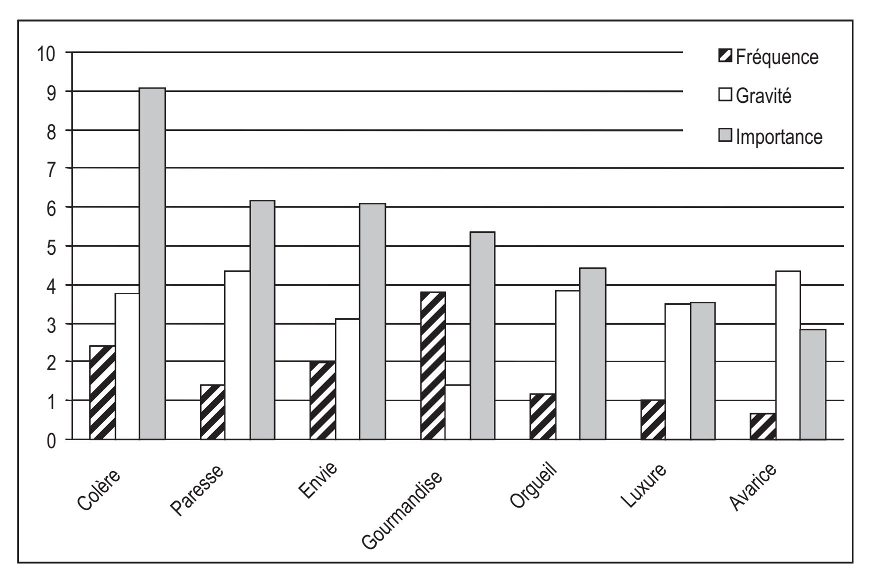


Figure 2.3 Fréquence et gravité des péchés capitaux

Données tirées de l'étude TNS-SOFRES de 2003

Il ressort de cette étude que pour les Français la colère est de loin le principal défaut de par son importance (produit de la fréquence et de la gravité). Bizarrement, l'avarice est reconnue comme le défaut le moins fréquent mais le plus grave, ce qui au final fait d'elle le péché capital le moins condamnable. La gourmandise occupe la première place sur l'échelle de la fréquence, mais la dernière place du point de vue de la gravité : son importance atteint donc un niveau intermédiaire.

Cet histogramme nous donne une idée de la répartition du gaspillage par défauts et de son chiffrage plus ou moins difficile :

- le gaspillage induit par la paresse est assez facile à chiffrer, comme nous le verrons plus loin ;
- celui induit par la vanité inclut le coût des « sales cons » et des fraudes commises par excès d'ambition ;
- celui induit par la gloutonnerie est lié aux indicateurs superflus ;
- celui induit par la luxure est imputable aux managers d'opérette, aux incompétents, etc. ;
- celui induit par l'avarice est dû en particulier aux surcoûts qu'elle engendre par la suite ;
- celui induit par la colère et la vengeance correspond entre autres aux malveillances ;
- celui induit par la jalousie est quant à lui plus difficile à chiffrer.

Afin de faciliter le chiffrage de ces gaspillages, nous allons procéder différemment et analytiquement. Si vous doutez des résultats de l'enquête AOL décrite au paragraphe 2.1 ou des autres chiffrages précédents, je vous propose de faire ensemble notre propre enquête. Dans le chapitre 1, nous avons détaillé quelques défauts fondamentaux de la nature humaine qui nous pénalisent collectivement. Essayons maintenant d'évaluer l'impact de ces mauvais comportements.

2.9.1 Les « zéro valeur ajoutée »

Ce sont les personnes qui viennent régulièrement au travail mais qui n'apportent pas la moindre valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'elles ne font strictement rien ou presque. Elles pourraient ne pas venir du tout que cela ne changerait absolument rien à l'activité du service. Elles sont connues de tous, elles refusent tous types de travaux, mais on les garde parce que l'on ne peut pas les licencier : ce sont des cas sociaux ou des personnes qui ont eu vent de pratiques peu avouables dans l'entreprise, et pour éviter qu'elles ne parlent, un accord plus ou moins implicite a été passé. On ne leur demande rien et on ne leur fera aucun ennui du moment qu'on ne les entend pas.

Dans la catégorie des « zéro valeur ajoutée », on trouve également des personnes d'un âge plus avancé, déçues par l'entreprise et qui attendent ouvertement leur mise à la retraite. Leur plus grand espoir est qu'un plan social soit décidé afin de bénéficier de conditions avantageuses pour quitter leur travail.

Vous avez aussi la maîtresse du directeur à qui personne ne s'avise de faire la moindre remarque sur ses horaires ou sur son inactivité. Elle passe le plus clair de son temps, en dehors de ses occupations avec le directeur, à téléphoner à ses copines ou à se limer les ongles.

Selon vous, quelle est la proportion de personnes ne présentant pas la moindre valeur ajoutée dans votre entourage professionnel immédiat ? 1 % ? Peut-être même 2 voire 3 % ? Disons que globalement, nous pourrions potentiellement gagner plus de 1 % sur notre temps de travail hebdomadaire, soit près d'une demi-heure par semaine, en convainquant ces personnes de se consacrer à un travail utile.

2.9.2 L'inactivité professionnelle

Ce paragraphe se propose de comptabiliser le temps consacré à des activités non professionnelles au sein de l'entreprise. Pour vous aider à recenser dans votre entourage professionnel les personnes dont la faible productivité est due à la paresse, reportez-vous au paragraphe 1.1 si nécessaire afin de vous remettre en tête les cas de figure types. Afin d'être aussi précis que possible, le chiffre à comptabiliser doit représenter le taux d'inactivité de ces personnes, qui correspond au temps pendant lequel elles ne produisent rien.

Permettez-moi de rappeler la définition du temps de travail effectif donnée par le ministère du Travail : *« […] période pendant laquelle le salarié est à la disposition de l'employeur, dans l'obligation de se conformer à ses directives sans pouvoir se consacrer librement à des occupations personnelles. »*

En théorie, nous devrions ne pas comptabiliser dans le temps de travail le temps passé aux toilettes : ce que nous y faisons est une occupation toute personnelle, vous en conviendrez, et nous préférons ne pas y être dérangé (donc pendant ce laps de temps, nous ne sommes pas du tout à la disposition de l'entreprise). Plus sérieusement, il convient de comptabiliser ici l'absentéisme (les arrivées tardives le matin, les absences durant la journée et les départs avant l'heure le soir, y compris pour un rendez-vous chez le médecin ou le dentiste), la durée excessive des bavardages avec les collègues sur des sujets extra-professionnels, etc.

La tournée des « bonjours » du matin ne doit pas être comptabilisée dans le temps d'inactivité dans la mesure où d'une part elle contribue à la cohésion de l'équipe – et

donc à la synergie –, et d'autre part elle peut être l'occasion de rappeler de manière informelle un travail à faire ou à terminer ou d'entamer un débat sur un sujet professionnel.

En revanche, il faut comptabiliser le temps passé au téléphone avec le conjoint, les enfants, les amis, l'agence de voyage qui prépare les prochaines vacances, etc.

Le temps consacré au déjeuner doit être comptabilisé dans le temps d'inactivité, sauf dans le cas de repas d'affaire, lorsque la signature du contrat se fait au retour du déjeuner ou que des détails sont réglés à cette occasion, ou lorsque la réunion du matin se poursuit durant le déjeuner.

En vous appuyant sur ce principe de calcul, à combien estimez-vous le temps de présence dans l'entreprise consacré à autre chose qu'à la réalisation d'un travail effectif ? Faites le calcul pour vous-même ou la moyenne en pourcentage sur tout votre entourage professionnel.

En moyenne, selon les entreprises, je pense que nous devrions arriver à une fourchette allant de 5 à 30 %. Ces chiffres vous surprennent très probablement, mais sachez qu'un taux d'inactivité de 5 % représente trois minutes par heure de présence, ce qui correspond à un passage aux toilettes, à un appel téléphonique extra-professionnel, à un moment passé à rêvasser, à un aller-retour express à la machine à café, à une cigarette pour les accros, etc. Sur une journée de huit heures, ce taux de 5 % représente 24 minutes à bavarder par exemple. C'est vite passé !

Ne nous méprenons pas, je ne suis pas en train de vous dire qu'il faut supprimer ces 5 %, nous sommes des êtres humains, et non des machines. Ce taux est tout à fait nécessaire à notre équilibre et nous avons parfois besoin de repos pour être plus efficace ensuite. Afin de vous rassurer, j'ajoute que même si votre taux d'inactivité atteint 10 %, vous ne faites pas partie des paresseux. Mais si ce taux devait dépasser les 20 %, vous comprenez bien que le même travail pourrait théoriquement être effectué sur 4 jours. Maintenant, que les choses soient claires : votre estimation restera confidentielle, alors ne vous censurez pas !

2.9.3 Les hypocrites

Les hypocrites sont les personnes qui ont peur d'avouer que leur travail est inutile par crainte de se retrouver sans rien à faire et donc de devenir vulnérables. Ils s'activent sur des tâches qu'ils effectuent seuls et dont le résultat n'est utilisé que par eux-mêmes. Vis-à-vis de leurs collègues, ils s'évertuent à justifier l'intérêt et la quantité de leur travail. Ils n'hésitent pas à ajouter qu'ils sont débordés. Ils sont les plus réticents à toute initiative visant à améliorer leur productivité. Ils sont cependant les meilleurs

candidats pour les chantiers de progrès que nous verrons au chapitre suivant. Les hypocrites sont des personnes qui ont simplement besoin d'être rassurées. C'est le besoin de survie (voir le paragraphe 3.1.3 consacré à la méthode A-Ha) qui les enferme dans l'hypocrisie.

Dans le cas d'un chef de service qui emploie ses subordonnés à des activités inutiles, le gaspillage est encore plus important. Les flatteurs hypocrites appliquent scrupuleusement les consignes, le seul objectif étant de plaire au chef. En réalité, ils sont peu productifs car ils ne réfléchissent pas à la finalité de leur travail ni à sa valeur ajoutée. Ils seraient bien plus efficients en considérant l'intérêt de l'entreprise.

Parmi les hypocrites, on trouve également les personnes qui n'osent pas dire qu'un travail est inutile de peur de froisser leur interlocuteur : c'est ce que l'on appelle l'hypocrisie par politesse.

Enfin, il ne faut pas oublier les personnes qui ne brassent que de l'air, font semblant d'être débordées, mais dont chacun se demande ce qu'elles font à longueur de journée.

Soyez vous-même, laissez tomber l'esbroufe, car cela traduit un mal-être, une faiblesse personnelle que l'on cherche à compenser et à masquer. Le besoin de paraître est une impasse car la vérité finit toujours par ressurgir, et la chute n'en est que plus dure. Je pense que ce décalage entre ce que l'on prétend être et ce que l'on est réellement est l'une des causes de l'augmentation des dépressions dans notre société.

2.9.4 Les technocrates

Le technocrate est une personne qui complique volontairement son travail pour se donner artificiellement de l'importance ou pour justifier l'inutile. Résultat : des procédures complexes et des formulaires superflus occupent inutilement de nombreuses personnes.

Des circuits sont compliqués à loisir pour justifier l'emploi d'intermédiaires sans valeur ajoutée, des surcoûts ou des surtaxes (circuit dans la distribution, étapes de contrôles dans le circuit achat, etc.).

Dans la fonction publique, vous connaissez la raison de la séparation entre la Direction générale des impôts et le Trésor public. Pour une question d'indépendance nous dit-on, celui qui définit l'impôt ne peut être celui qui le perçoit. Résultat : lorsque vous déménagez, il vous faut envoyer un courrier à l'un et à l'autre pour les prévenir, car ils se gardent bien de communiquer entre eux. La règle est la complication des tâches pour justifier des emplois. Avec la déclaration des revenus par Internet,

l'informatique est capable de faire tout le reste du travail, de l'envoi de votre avis d'imposition au prélèvement automatique sur votre compte bancaire. Seuls les postes des contrôleurs, chargés de limiter le nombre de tricheurs, devraient encore exister. Combien de personnes sont ainsi occupées à faire un travail inutile ? Heureusement, cela devrait changer.

Dans le domaine privé, je vous propose en anecdote l'histoire d'une opération de progrès lancée dans une entreprise de 2 000 personnes en 2003. L'objectif était d'obtenir le niveau 2 du CMMI® en deux ans et demi. Un budget avait été établi pour financer toutes les activités préparatoires à l'obtention de ce niveau. Celles-ci consistaient essentiellement à former les personnes aux nouvelles pratiques à mettre en œuvre pour atteindre le niveau 2, à évaluer les pratiques sur un échantillon représentatif de projets, à définir les actions correctives et à piloter l'ensemble de l'opération. La charge était estimée à 34 personnes employées à temps plein. Après avoir ajouté le coût des évaluations officielles par un organisme agréé, le budget total demandé était de 15 millions d'euros. Je précise que ce coût n'incluait pas les activités internes supplémentaires dont avaient hérité les personnes travaillant sur les projets en vue de mettre en œuvre les nouvelles pratiques. L'opération ayant pris un an de retard, comme cela arrive souvent, il a fallu trois ans et demi pour obtenir le niveau 2, et le coût est passé à 21 millions d'euros.

Après le niveau 2, le niveau 3 est devenu le nouvel objectif. Après 6 mois de préparation, un service a souhaité se faire évaluer pour savoir s'il était sur la bonne voie. Un cabinet externe a cette fois été choisi, l'évaluation a eu lieu, mais le service n'a pas obtenu la conclusion qu'il attendait : non seulement il a été établi que le service n'était pas du tout prêt pour le niveau 3, mais, d'après les nouveaux évaluateurs, il n'atteignait même pas le niveau 2, qui semblait pourtant acquis. La chose a bien entendu fait grand bruit, certains ont protesté, d'autres ont tenté de justifier je ne sais quoi auprès de la direction générale… Toujours est-il qu'il a bien fallu admettre que les 21 millions d'euros avaient été dépensés en pure perte, sans compter le coût des activités supplémentaires des personnes travaillant sur les projets et qui se sont avérées inutiles. Ainsi nous pouvons dire que le montant total du gaspillage a atteint entre 30 et 50 millions d'euros.

J'avais alerté la hiérarchie sur ce gaspillage, mais ma version des faits dérangeait, aussi a-t-elle préféré ne pas y faire attention. Elle a malheureusement choisi de poursuivre sur la même voie. L'explication est assez simple, j'en ai d'ailleurs fait le sujet de mon premier livre[13]. On avait cumulé toutes les erreurs : mauvaise compréhension du modèle, outillages complexes, bureaucratie, manque d'engagement et bachotage. Des technocrates s'étaient emparés de l'opération, espérant en toute bonne foi faire progresser l'entreprise en termes de professionnalisme et de satisfaction des clients. Comme ces points sont difficiles à mesurer

14. *CMMI® light – La performance tangible*, *op. cit.*

objectivement, il est très facile de se tromper. Par la suite, une équipe réunissant des personnes issues du même milieu s'était constituée ; toutes partageaient le même point de vue sur la mise en œuvre du CMMI®. Elles se confortaient mutuellement, ce qui les empêchait d'accepter ma version, laquelle remettait en cause leur approche du modèle. De plus, elles travaillaient ainsi depuis plusieurs années : accepter de faire marche arrière revenait pour elles à se désavouer.

La technocratie fonctionne là où la faiblesse de la hiérarchie la tolère. En effet, en principe, cette dernière est naturellement motivée par l'efficience. Or la technocratie est le symbole de l'inefficience, elle ne peut s'installer que si la hiérarchie l'accepte ou se fiche du travail effectué. Il arrive que la hiérarchie s'en serve pour justifier une charge artificielle par exemple et obtenir des budgets plus importants. L'employé l'utilise alors lui-même et l'amplifie. Le chef, qui se retrouve coincé parce qu'il y a lui-même recours, est alors contraint de l'accepter de la part de ses subordonnés. Nous arrivons ainsi à un système technocratique avalisé par toute la hiérarchie.

Et dans votre entreprise, quelle est la part de la technocratie ? Quelles simplifications pourraient être effectuées ? Combien de temps gagnerait-on ? Disons que potentiellement, en appliquant la méthode Lean classique, nous pourrions globalement tous gagner 5 à 10 % de temps de travail.

2.9.5 Les enfumeurs

Contrairement aux hypocrites, qui dissimulent un travail inutile, et aux technocrates, qui exécutent de bonne foi des tâches sans intérêt, les enfumeurs s'efforcent consciencieusement de donner l'impression qu'ils apportent une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. C'est totalement artificiel, mais grâce à leur habileté, ils parviennent à tromper les plus naïfs. Ils sont experts en brassage d'air et en effets de manche, ils s'expriment avec éloquence, etc.

Je me souviens d'un changement de système de management de la qualité dans une entreprise qui avait beaucoup fumé (la moquette). Le changement portait sur une standardisation des numéros de référence des procédures et formulaires à appliquer sur les projets, et sur un relookage du site Intranet. Rien n'avait changé dans le fond, la planification des projets s'effectuait de la même façon, les revues étaient exactement les mêmes, les documents à rédiger étaient identiques, etc. Ayant investi beaucoup d'argent dans cette opération, la direction voulait cependant s'assurer que les nouvelles procédures et les nouveaux formulaires étaient bien utilisés. Elle avait demandé à chaque service d'établir

un plan de déploiement du nouveau référentiel qualité. Invité à établir ce plan, j'avais répondu que c'était inutile : les développeurs utiliseraient ces nouveaux documents dès qu'ils en auraient besoin sur leur projet. Ma réponse n'a guère convaincu la direction : il fallait absolument établir un planning de déploiement du nouveau référentiel et remplacer les anciennes références des procédures par les nouvelles sur les documents des projets. J'ai alors fait valoir que cela n'apportait aucune valeur ajoutée et que certains documents projet avaient déjà été remis aux clients ; le fond n'ayant pas changé, il était inutile selon moi de rééditer un document pour seulement modifier des numéros de procédures. Il n'y a rien eu à faire ; nous avons dû changer ces numéros et dire quels documents avaient été modifiés. Quelqu'un a été chargé de reprendre le planning de révision des documents pour constituer une courbe Excel qui montrait chaque mois à la direction le nombre de documents modifiés. Changer quelques numéros dans des documents ne prend pas beaucoup de temps, j'aurais pu tout faire en quelques jours, mais il fallait donner l'impression que c'était un gros travail : ces modifications ont donc été étalées sur plusieurs mois. Chaque chef présentait alors son avancement mensuel, la courbe était jolie, régulièrement croissante, et tous étaient contents.

Que d'argent parti en fumée à cause des enfumeurs !

2.9.6 Les illuminés

Les illuminés sont convaincus d'être les sauveurs du monde. Leurs idées sont forcément géniales, mais leur absence de pragmatisme cause souvent un énorme gaspillage.

Exemples d'aides humanitaires mal distribuées

Lors du **tsunami** qui a ravagé en décembre 2004 le Sud-Est asiatique, causant la mort de 260 000 personnes, essentiellement par noyade ou suite à des chocs violents contre des objets, les organisations humanitaires et les médias n'ont cessé d'en appeler à la générosité, demandant qu'on leur envoie des dons et des couvertures. Or à Phuket, la température oscille entre 30 et 35° en moyenne, et le taux d'humidité de l'air est de 80 voire de 90 %. Les couvertures ne pouvaient servir que de toiles de tentes pour se protéger du soleil ou de la pluie. En effet, essayez donc de dormir sous une couverture par 35° alors que l'hygrométrie atteint 90 % : c'est un véritable supplice ! Résultat : les couvertures pourrissaient sous un hangar sans que personne ne se demande si elles n'auraient pas été plus utiles ailleurs.

À la même époque, il y a eu un gros **tremblement de terre** en Afghanistan. Les photos étant moins spectaculaires, les médias n'en ont quasiment pas parlé. Et pourtant, dans les montagnes, il faisait très froid. Les villageois dont les maisons avaient été détruites et qui se retrouvaient parfois sans rien dans la neige auraient apprécié quelques couvertures. Ce n'est que plusieurs mois plus tard que quelqu'un a suggéré d'envoyer les couvertures inutilisées en Asie du Sud-

Est vers l'Afghanistan. Mais cela posait un problème « déontologique ». En effet, les dons avaient été initialement envoyés pour venir en aide aux victimes du tsunami. Or le tsunami n'ayant pas été suffisamment puissant pour atteindre les montagnes d'Afghanistan, on ne pouvait justifier ce transfert de dons ! Il a fallu la réunion d'un grand conseil pour autoriser le transfert des couvertures. Pendant ce temps, les Afghans continuaient de mourir de froid et de faim.

En outre, des médicaments avaient également été envoyés dans les zones touchées par le tsunami, car certains affirmaient que le choléra allait faire plus de ravages encore que le tsunami lui-même. Je ne comprenais pas les raisons d'une telle inquiétude. La vague avait certes été très meurtrière de par sa violence, mais après son passage, le cataclysme était terminé, l'eau était repartie par le même chemin qu'elle avait emprunté lors de sa venue. Le tsunami avait détruit les maisons sur quelques centaines de mètres, mais à un kilomètre de la plage, les habitations étaient intactes, et l'eau potable abondait. Les hôpitaux, plus proches des hôtels touristiques que des bords de mer, n'avaient pas été touchés. Ils étaient donc les mieux placés pour apporter les premiers secours. De plus, le choléra ne se développe que dans des eaux stagnantes. La vague repartie, aucun cas de choléra n'a été recensé. Ces médicaments doivent encore pourrir dans des entrepôts.

Pourquoi tant d'affolement et de gestes inconsidérés ? Y aurait-il eu un intérêt à exagérer artificiellement la vérité ? L'objectif était-il simplement de faire du sensationnel ? À qui ont profité ces mensonges ? À ceux qui faisaient défiler les images en boucle ? Un an plus tard, le surplus de dons n'ayant pas été utilisé, les organismes humanitaires ont dû s'expliquer sur l'argent non encore employé. Des justifications plus ou moins convaincantes ont été fournies, mais il est clair que les donateurs se sont emballés face à cet événement exceptionnel : beaucoup trop d'argent a été envoyé en Asie alors qu'il aurait été plus utile ailleurs. Nous adorons les événements spectaculaires. Un élan de générosité s'ensuit, motivé par la culpabilité que nous inspire soudain notre confort personnel, ou par notre croyance religieuse. Dans le cas du tsunami, c'est un peu comme si nous avions vu un bon film sensationnel à la télé ; nous avons ensuite été ravis de payer notre place ! Il faudrait toujours revenir aux vraies informations et aux vrais chiffres, en faisant abstraction du voile de sensibilité qui les entoure. C'est seulement après l'analyse et l'interprétation intelligente de données tangibles qu'il faudrait agir.

Le besoin de faire une bonne action ne doit pas être motivé par la culpabilité, mais par la valeur ajoutée finale qu'il apportera aux populations touchées. Souvenez-vous des **massacres au Rwanda** entre les Tutsis et les Hutus en avril 1994 qui avaient fait près d'un million de morts. À l'époque, les organisations humanitaires demandaient d'envoyer des dons. Or nous avions appris que durant les massacres plus des trois quarts des dons avaient été détournés par les guerriers hutus. Un reportage télévisé avait montré l'arrivée d'une cargaison alimentaire sur place et sa prise en charge par la Croix-Rouge : le journaliste présent sur les lieux avait filmé des guerriers hutus qui avaient proposé, armes au poing, de garder la cargaison durant la nuit. Le lendemain, tout avait disparu, les guerriers comme la nourriture. Le journaliste s'en était douté depuis le début, mais il n'avait rien pu faire face aux guerriers armés. Après les massacres, nous avons appris que 97 % des dons avaient été détournés au profit des meurtriers.

Ces exemples montrent que nous nous enthousiasmons facilement pour de grands projets, *a priori* très nobles et emprunts d'une profonde grandeur d'âme, convaincus que nous sommes des bienfaits qu'ils apporteront à l'humanité souffrante. Mais nous avons tendance à nous aveugler et nous perdons tout bon sens. L'action, très louable au départ, se révèle finalement contre-productive. J'avais tenté d'expliquer à un proche très généreux qui envoyait systématiquement de l'argent pour toutes les causes dans le monde, que dans le cas du Rwanda, le don qu'il faisait, pensant qu'il servirait à nourrir une victime, nourrissait en réalité 30 bourreaux. Il doutait de ma version, bien qu'il ait vu comme moi les images à la télévision. Il ne voulait pas voir ce qui le dérangeait et disait qu'il restait malgré tout un petit quelque chose pour les démunis. J'avais beau souligner que par son don il soutenait trente fois plus les tortionnaires que les victimes, rien n'y a fait. C'était un illuminé, qui avait besoin de faire une bonne action.

Dans les entreprises, c'est la même chose. De nouvelles pratiques prétendument bénéfiques sont parfois mises en place par une personne persuadée de ses bienfaits pour l'entreprise. Mais l'intention de progresser ne suffit pas, c'est le résultat final qui doit guider les choix, sinon c'est du gaspillage.

2.9.7 Les malhonnêtes

Les malhonnêtes sont ceux qui travaillent sciemment contre l'entreprise, par idéologie ou par vengeance. Leurs agissements s'apparentent parfois à des actes de malveillance (sabotage, vols, etc.) qui sont extrêmement contre-productifs.

Quelques exemples d'actions malhonnêtes qui coûtent cher…

- Vous avez sans doute déjà entendu dire que la proportion des vols commis dans la grande distribution serait de l'ordre de 7 %. Comme vous vous en doutez, cette perte est financée par une majoration équivalente des prix. Sans ces vols, le pouvoir d'achat des honnêtes gens n'augmenterait-il pas mécaniquement de 7 % ?
- Parlons maintenant des camions qui ont tendance à laisser tomber beaucoup de marchandises, les portes fermant habituellement très mal… Ainsi, lorsque la police retrouve cette marchandise, le voleur répond naïvement qu'elle est tombée du camion.
- Sur les chantiers également, beaucoup de choses disparaissent et très souvent l'usage qui en est fait est sans rapport avec le prix de revient de la marchandise volée, d'où un énorme gaspillage. Dernièrement, on a recensé des vols de câbles électriques, l'objectif étant de revendre le cuivre. Coût de la réparation : plusieurs centaines de fois le prix du cuivre dérobé.
- J'ai connu une kleptomane qui ne pouvait s'empêcher de voler des fournitures de bureau dans son service. En tant que secrétaire, il lui était facile de commander tout ce dont elle avait

besoin, et elle avait accumulé dans son pavillon des mètres cubes de bloc-notes, classeurs, crayons, gommes, agrafeuses, marqueurs, etc. Jamais elle n'aurait pu utiliser toutes ces fournitures, sans compter que les marqueurs sèchent rapidement et deviennent inutilisables, tout comme les stylos à bille ou les feutres. Ayant dû déménager dans un petit appartement après son divorce, elle avait abandonné tout son stock qui est allé directement à la poubelle.

– Autre exemple : un ami qui travaillait à l'Aérospatiale m'a raconté que dans les bains d'or utilisés pour le placage des équipements pour satellites, il y avait en permanence des tas d'autres choses qui trempaient. Les uns y plaçaient une bague à redorer, une chaîne, un bracelet, les autres bricolaient chez eux et profitaient du bain d'or pour bricoler des contacts électriques à l'épreuve du temps. Depuis plus d'une dizaine d'années, l'ISO 9000 et les autres normes de management ont conduit à un effet pervers : la promotion d'une qualité apparente, construite par des spécialistes soucieux de préserver leur business. Aujourd'hui, il est tout à fait possible de faire illusion au travers de discours et de présentations n'ayant aucun rapport avec la réalité. Artifices, fausses preuves… le bachotage est suffisamment sophistiqué pour tromper n'importe qui. Il est d'autant plus difficile de le démasquer que beaucoup de personnes ont intérêt à maintenir l'illusion. Nous avons vu au paragraphe 2.7 qu'il était possible de faire « Pipo 9001 » à partir d'une norme d'une vingtaine de pages. Je pensais qu'avec le CMMI®, qui en fait plus de 500, il serait impossible de bachoter. J'en avais parlé à mon collègue Daniel. Ce dernier m'avait alors répondu qu'il était toujours possible de tricher, mais que le modèle exigeant une évaluation formelle avec des bases de preuves, cela allait revenir plus cher à l'entreprise que si elle faisait les choses dans les règles. Quelque temps plus tard, j'en avais parlé à un chef de service qui n'était pas du tout d'accord avec moi. Il me disait que sa femme, qui travaillait dans le service qualité d'une autre entreprise, lui avait affirmé avoir totalement bachoté le niveau 2 du CMMI®. En d'autres termes, cette entreprise avait délibérément constitué de fausses preuves pour montrer aux évaluateurs que ses pratiques étaient bien en place et qu'elle avait atteint le niveau 2. Par la suite, alors que j'étais en charge de la mise en œuvre du CMMI® dans mon entité, j'ai fait part à Corinne, une chef de service, de mes difficultés à respecter le délai pour obtenir le niveau 2. Elle m'a alors dit de ne pas m'inquiéter, qu'elle ferait ce qu'il fallait, sous-entendant qu'elle allait bachoter pour établir les fausses preuves nécessaires pour compléter le dossier. J'ai refusé catégoriquement d'entrer dans ce jeu malhonnête, non seulement vis-à-vis des évaluateurs officiels mais surtout vis-à-vis de mon entreprise pour laquelle l'obtention du niveau 2 du CMMI® n'était pas un simple diplôme mais l'assurance d'un véritable progrès fondé sur un plus grand professionnalisme. Puis d'autres s'en sont mêlés, et sous la pression de la direction nous avons fini par bachoter en choisissant les meilleures affaires à présenter aux évaluateurs et en les peaufinant pour pouvoir apporter toutes les preuves attendues. La supercherie est passée comme une lettre à la poste. J'en ai ressenti une profonde déception et j'ai abandonné le CMMI® au profit de la méthode Lean. Mais là, j'ai été confronté à un autre problème qui m'a conduit à écrire le présent ouvrage.

Et vous, à combien estimez-vous les gaspillages dus aux malhonnêtes ?

2.10 Une méthode de calcul simple

Au chapitre 1, nous avons recensé un certain nombre de sources de gaspillage ; les paragraphes précédents ont montré au travers de chiffrages assez précis quel en était le coût. Vous avez donc pu vérifier qu'il était théoriquement tout à fait possible de ne travailler que quatre jours par semaine, et ce en se contentant parfois de ne supprimer que la moitié du gaspillage. Mais si vous doutez encore de ces chiffrages issus de différents organismes ou que vous n'avez pas envie de vous lancer dans un calcul compliqué, je vous propose une méthode de calcul simple. Nous n'allons pas chercher à classer les pertes de temps selon leurs causes, mais simplement à en estimer globalement l'ampleur. Pour cela, je vous propose de calculer vous-même et sur le périmètre qui vous convient le pourcentage de temps perdu.

2.10.1 Les étapes de calcul

- **Déterminez le périmètre**

Pour commencer, la première chose à faire est de choisir le périmètre sur lequel vous allez effectuer votre calcul. Le périmètre correspond au nombre de personnes dont vous allez analyser le temps de travail. Vous pouvez vous limiter à vous-même, ou bien étendre le calcul à votre équipe, ou encore à tout le service. Évitez tout de même de trop étendre le périmètre, le travail sera trop fastidieux. De plus, limitez le périmètre aux personnes dont vous connaissez parfaitement l'emploi du temps, et dont vous pouvez juger l'efficacité en toute objectivité. Le but n'est pas d'obtenir un chiffre excessif, ni dans un sens ni dans un autre, mais de rester le plus proche possible de la réalité.

- **Déterminez la durée**

Après le périmètre, choisissez la durée sur laquelle vous effectuerez votre analyse. Vous pouvez fonder votre calcul sur une journée à condition qu'elle soit représentative, ou bien sur une semaine, un mois ou encore une année. Je vous recommande de choisir une période passée récente pour laquelle vous avez tous les éléments plutôt qu'une durée type, afin de rester très concret et précis dans l'analyse. Vous pouvez également choisir une période future en décidant de noter dès maintenant toutes les informations nécessaires.

Pour une journée, celle de la veille par exemple, la durée à considérer sera la durée légale théoriquement travaillée, soit le plus souvent huit heures. Pour une semaine, choisissez la semaine qui vient de s'écouler ; si elle n'est pas assez représentative, prenez celle d'avant. Je vous déconseille de fonder votre analyse sur une année car

vous devrez faire des approximations pour éviter des calculs trop fastidieux. Vous risquez alors inévitablement d'introduire des erreurs.

- **Établissez l'emploi du temps**

Maintenant que vous avez défini le périmètre et la durée, notez de façon détaillée l'emploi du temps de chacun. En d'autres termes, notez précisément ce qui a été effectué par chacune des personnes du périmètre sur la période choisie.

Commencez par noter le temps de présence sur le lieu de travail, l'heure d'arrivée, l'heure de départ et toutes les interruptions dans la journée (déjeuner, bavardages, coups de téléphone privés, etc.). Évitez au maximum les approximations pour rester le plus proche possible de la vérité.

- **Définissez l'objectif des activités**

Pour chaque activité professionnelle notée sur l'emploi du temps, définissez quel était son objectif, c'est-à-dire la raison pour laquelle l'activité a été lancée, ce qu'elle était censée produire et ce qu'elle a produit réellement. Par exemple :

– la secrétaire a passé une heure au téléphone pour organiser la réunion ;
– la réunion, organisée pour trouver une solution au problème Y, a duré 3 heures ;
– la réunion s'est terminée sur la conclusion Z ;
– etc.

Pour les autres activités, notez simplement : « non professionnelles ».

- **Reliez tous les objectifs**

Les objectifs des activités professionnelles doivent être reliés pour vous permettre d'établir une chaîne de valeur. Autrement dit, ce qu'une activité a produit est censé servir à une autre, etc. Si tel n'est pas le cas, une des activités est peut-être inutile. Nous verrons cela en détail au paragraphe 3.2.2.

Par exemple, vous allez relier les activités « préparation de la réunion », « réunion », « compte-rendu » et « application des décisions ». Si le résultat des actions est la disparition complète du problème faisant l'objet de la réunion, cette suite d'activités a donc été efficace : on parle alors de chaîne d'activités à valeur ajoutée. Dans le cas contraire, une mauvaise décision a peut-être été prise ou, pire, rien n'a été décidé. Vous devrez alors conclure que toutes ces activités ont été inefficaces.

● Évaluez la valeur ajoutée

Évaluez maintenant la valeur ajoutée de chaque activité professionnelle notée sur l'emploi du temps, c'est-à-dire sa contribution, dans la chaîne de valeur globale, au projet ou à l'entreprise.

N'hésitez pas à inscrire la note 0 à côté d'une activité qui n'apporte aucune valeur ajoutée, ou d'un travail que vous estimez totalement inutile. Faites de même avec les personnes que vous considérez dénuées de valeur ajoutée (voir à ce sujet le paragraphe 2.9.1).

Pour les paresseux, les technocrates, etc., évaluez la part de leur temps de travail effectif qui a produit de la valeur ajoutée.

En cas de travail peu efficace, de temps d'attente, de travail à refaire, décomptez les temps perdus et notez votre estimation du temps de travail efficace.

Restez objectif, vous seul connaîtrez le résultat, inutile de vous mentir.

● Faites le total

Choisissez d'abord l'unité dans laquelle vous allez effectuer l'addition. Je vous déconseille d'opter dès le début pour un calcul en pourcentage, car il risque d'être imprécis et d'introduire des erreurs. Prenez plutôt une unité de temps, et faites votre calcul en heures et en minutes.

Convertissez chacune des évaluations d'activités ci-dessus dans l'unité de temps choisie.

Additionnez toutes les évaluations en unités de temps. Autrement dit, calculez la somme en heures et en minutes pour obtenir la durée totale du travail effectif ayant produit de la valeur ajoutée.

Divisez ce total par la durée sur laquelle a porté l'analyse et par le nombre de personnes du périmètre retenu.

Convertissez le chiffre obtenu en pourcentage.

Si votre chiffre est supérieur à 90 %, soit vous travaillez dans une petite entreprise passionnante, soit votre analyse est incomplète ou vous vous êtes autocensuré, c'est-à-dire que vous avez attribué de la valeur ajoutée à un travail qui n'en présentait pas vraiment.

Si votre chiffre est compris entre 70 et 90 %, votre analyse est objective, et je vous invite à poursuivre la lecture de cet ouvrage.

Si votre chiffre est compris entre 50 et 70 %, vous travaillez dans un service, une entreprise ou une administration particulièrement peu performante, et il sera très

facile de ne venir travailler que quatre jours par semaine en appliquant la méthode P-Lean décrite au chapitre suivant.

Si votre chiffre est inférieur à 50 %, votre analyse n'est peut-être pas totalement objective, vous avez été trop négatif. Je vous invite à refaire vos calculs ou à les soumettre à un collègue.

Sur Internet, j'ai lu le blog d'une personne qui avouait ne travailler depuis 30 ans que 4 à 5 heures par jour en moyenne, ce qui représente 50 à 62 % (5/8) selon notre méthode de calcul. Dans le cas de mon amie Élisabeth, qui disait ne pas travailler plus d'une heure par jour, le chiffre serait de 12,5 % (1/8).

Vous avez compris le principe, je pense. Maintenant, à vous de jouer !

2.10.2 Un exemple de calcul très simplifié

Si vous êtes sûr de connaître la quantité de gaspillage et le gain potentiel d'efficience qui vous permettrait de travailler un jour de moins par semaine, il n'est pas nécessaire d'effectuer le calcul ci-dessus, car il peut se révéler encore trop fastidieux, j'en conviens. Cependant, à titre d'exemple, je vous propose d'effectuer au minimum le calcul très simplifié ci-dessous. Chacun peut le réaliser facilement en moins d'un quart d'heure. Il a pour but de vous expliquer visuellement le principe de la méthode de calcul.

J'ai choisi de limiter le périmètre à ma personne, de prendre comme durée celle d'une journée de travail, soit théoriquement huit heures – ou 480 minutes. Afin d'être précis, j'ai choisi mon emploi du temps du jour d'avant, car je m'en souvenais parfaitement.

J'ai supprimé les colonnes « Objectif » et « Chaîne de valeur », car les estimations de la valeur ajoutée de chaque activité sont très simples dans mon exemple. Le tableau 2.2 vous propose un récapitulatif de mes calculs.

Tableau 2.2 Tableau de calcul très simplifié

Horaires	Emploi du temps	Valeur ajoutée	Commentaire	Durée passée	Valorisation (en minutes efficaces)
9 h 00	Arrivée, salutation des collègues	50 %	On a un peu parlé boulot avec certains	0h15'	7,5
9 h 15	Allumage du PC, 5 minutes d'attente	0 %	Perte de temps	0h05'	0

Tableau 2.2 Tableau de calcul très simplifié (fin)

Horaires	Emploi du temps	Valeur ajoutée	Commentaire	Durée passée	Valorisation (en minutes efficaces)
09 h 20	Consultation des mails	90 %	Quelques mails étaient d'ordre privé	0h10'	9
09 h 30	Réunion de service	83 % (2h30/3h)	La réunion n'a été efficace que pendant 2 heures 30 : certains sont arrivés en retard et, à la fin, on a perdu notre temps en apartés	3h	150
12 h 30	Déjeuner	0 %	Pause sans rapport avec le travail	1h30'	0
14 h 00	Rédaction du compte-rendu de la réunion	100 %	2 heures non-stop : je n'ai été dérangé par personne	2h	120
16 h 00	Pause café	0 %	Détente	0h15'	0
16 h 15	Signature et diffusion du compte-rendu, puis archivage	50 %	Le temps passé à imprimer, photocopier et distribuer pourrait être optimisé	0h30'	15
16 h 45	Travail sur le projet	100 %	1 heure 15 non-stop	1h15'	75
18 h 00	Travail personnel	0 %	Qui dit personnel dit sans rapport avec l'entreprise	1h	0
19 h 00	Départ de l'entreprise				
			Total		376,5
			Pourcentage (376,5/480)		78 %

J'ai ajouté une colonne de commentaire afin de m'aider à estimer et à justifier la valeur ajoutée.

En supposant que cette journée soit représentative, c'est-à-dire que chaque jour de la semaine mon taux d'efficience est en moyenne de 78 %, que je n'éteigne plus mon PC ou que je l'allume avant d'aller saluer les collègues, que les réunions soient plus efficaces, que le mécanisme de diffusion des comptes-rendus devienne automatique et que le travail personnel soit effectué chez moi le vendredi, je pourrais effectivement me permettre de ne venir travailler que quatre jours par semaine, du lundi au jeudi.

Cet exemple est très simpliste, mais il a seulement pour objectif de résumer le principe de la méthode. Maintenant que vous l'avez bien compris, faites l'exercice avec le degré de précision que vous souhaitez. Je rappelle que ce calcul a pour seul but de vous convaincre du potentiel de gain d'efficience qui vous permettrait de ne travailler que quatre jours par semaine.

À des fins statistiques, je serais intéressé de connaître votre résultat, qu'il s'agisse d'un calcul très simplifié comme celui présenté ci-dessus ou d'un calcul plus complexe si vous avez eu le courage de le mener jusqu'au bout ! Vous pouvez m'envoyer votre calcul détaillé à l'adresse suivante en toute confidentialité :

emmanuele.delbaldo@gmail.com

En retour, je vous enverrai sous forme de statistiques la synthèse anonyme des calculs reçus.

3

La solution P-Lean

Après avoir identifié un certain nombre de sources d'inefficience au chapitre 1, puis analysé leur impact sur notre performance dans le chapitre 2, nous sommes désormais tous convaincus, du moins je l'espère, que travailler 32 heures – soit seulement quatre jours – par semaine est théoriquement possible, sans pénaliser les entreprises et sans réduction de salaire, pour le plus grand bonheur de tous. Le chapitre 3 propose un moyen d'y parvenir. Maintenant que vous avez bien compris les causes de l'inefficience à travers les anecdotes exposées au chapitre 1, une solution possible, que l'on pourrait résumer par la formule « y a qu'à », serait d'éradiquer toutes les sources d'inefficience et le tour serait joué. Mais ce serait oublier que nos défauts existent depuis l'Antiquité – souvenez-vous des écrits d'Ésope ou de saint Thomas d'Aquin –, et que nous ne sommes toujours pas parvenus à les corriger. La plupart du temps, les démarches d'amélioration de performance n'y ont pas davantage réussi. Au mieux, les défauts ont été temporairement chassés, mais ils sont revenus au galop. P-Lean n'est pas une méthode miracle, ni une méthode de plus, mais une approche originale car elle permet de traiter le problème autrement que par l'approche processus, en s'attaquant à la racine du problème.

Avant de présenter la solution au problème posé, je vous propose un petit tour d'horizon des méthodes dont je me suis inspiré pour la méthode P-Lean.

3.1 Les méthodes existantes : présentation et limites

Ce paragraphe se concentrera sur la présentation de certaines méthodes de progrès dont l'objectif est l'amélioration de nos performances dans les entreprises. Il existe bien d'autres méthodes que celles évoquées dans cet ouvrage, mais l'objet n'est pas de vous les présenter toutes, ni de les comparer, mais plutôt de montrer leurs limites. En effet, les livres qui y sont consacrés donnent souvent une vision idyllique des méthodes exposées. Le choix de l'une ou l'autre de ces méthodes est souvent analogue à celui d'une recette dans un livre de cuisine. La photo est superbe, presque une œuvre d'art, vos glandes salivaires s'excitent, vous vous précipitez dans la préparation du plat, et malheureusement le résultat est souvent très loin de ressembler à la photo, et les saveurs escomptées ne sont guère au rendez-vous. Plus tard, en parcourant à nouveau votre livre de cuisine, il vous arrive, toujours séduit par la photo, de retenter l'expérience. En général, les résultats sont plus concluants, une meilleure compréhension de la recette et la recherche des erreurs commises la première fois vous ayant fait progresser, pour la plus grande satisfaction de vos papilles.

Les ouvrages décrivant les méthodes d'amélioration de performance ne sont pas des livres de cuisine. Malheureusement, certains le croient. Beaucoup ont voulu appliquer les recettes avec précipitation, en s'attachant seulement à respecter la forme et en oubliant le plus important : la compréhension du fond du problème.

Dans les entreprises, « on ne repasse pas les plats » ! En général, après la mise en œuvre d'une démarche de progrès, les personnes qui ont pris cette décision et fait le choix d'une méthode, ainsi que celles qui s'y sont impliquées, se voient condamnées à afficher de bons résultats. Notre culture ne reconnaît que les personnes qui réussissent, et condamne souvent trop rapidement celles qui échouent.

Il arrive donc à des personnes d'avoir recours à des pratiques peu honorables pour masquer la vérité. Se retrouvant coincées, elles deviennent parfois sans scrupules, ne reculant devant rien pour afficher de prétendus bons résultats.

Si vous faites partie de ces personnes et que cela ne vous cause pas la moindre gêne, je vous invite à jeter ce livre, il ne vous concerne pas ; il ne vous sera d'aucune utilité, et vous allez perdre votre temps. Vous aurez gaspillé quelques dizaines d'euros en l'achetant. La prochaine fois, lisez mieux le quatrième de couverture avant d'acheter un livre, vous ferez des économies. En revanche, si vous avez fait partie de ces personnes dénuées de scrupules mais que désormais vous regrettez votre attitude, je vous invite à poursuivre la lecture de cet ouvrage : votre bien-être n'en sera que meilleur !

Pour les autres, bienvenue dans l'univers de la recherche de l'amélioration tangible de la performance. Vous pouvez déjà caresser le rêve de ne travailler que quatre

jours par semaine, et de consacrer le cinquième jour à vos passions, ce qui vous procurera un substantiel gain de bien-être. Tout du moins, c'est ce que je vous souhaite en toute sincérité.

3.1.1 La méthode P-CMM©

● **Origine de la méthode**

Dans les années 1970, le ministère de la Défense américain (*Department of Defense*) avait constaté une dérive importante dans les développements logiciels, dont le coût atteignait 30 milliards de dollars chaque année. Après le premier choc pétrolier, il avait lancé une étude qui avait révélé que sur l'ensemble des contrats de sous-traitance passés avec des entreprises américaines :

– 60 % étaient abandonnés en cours de développement, soit par le fournisseur parce que sa solution était irréalisable, soit par le ministère parce que le besoin avait évolué ;
– 30 % des logiciels réalisés étaient rejetés, car certaines exigences spécifiées n'étaient pas satisfaites par la solution proposée (autrement dit le logiciel ne faisait pas ce que l'on attendait de lui) ;
– 10 % des logiciels entraient en exploitation, et moins de 5 % seulement étaient réellement utilisés au bout d'un an, les autres étant rapidement abandonnés, le plus souvent pour manque d'ergonomie, de fiabilité ou de robustesse.

Devant un tel gaspillage d'argent, le ministère de la Défense a aussitôt lancé des études pour y remédier. C'est ainsi que vers 1984 a été créé le SEI (*Software Engineering Institute*), centre de recherche rattaché à l'université Carnegie Mellon aux États-Unis, dont la mission était de réfléchir à une méthode pour sélectionner les fournisseurs selon leur aptitude à satisfaire les besoins en logiciels dans les programmes d'armement.

La solution proposée a été baptisée CMM (*Capability Maturity Model*). Après un premier succès auprès de certaines entreprises, cette démarche a été étendue à l'ingénierie système, aux achats, à la conduite de projets et à la gestion des ressources humaines. La méthode appliquée à ce dernier secteur, établie en juillet 2001 et baptisée *People Capability Maturity Model* ou P-CMM©[15], devrait devenir une des étoiles de la constellation CMMI® (*Capability Maturity Model Integration*). C'est un

15. Curtis B., Hefley William E, Miller Sally A, *People Capability Maturity Model Version 2.0, CMU/SEI-2001-MM-01*, *op.cit.*

modèle d'amélioration analogue au CMMI®, mais pour la gestion des compétences dans l'entreprise.

● Présentation et objectifs de la méthode

L'idée de départ est que les entreprises sont dorénavant concurrentes sur deux marchés distincts :

- celui des produits et des services ;
- celui des talents requis pour les réaliser.

La réussite d'une entreprise sur le premier marché est conditionnée par sa réussite sur le second. En effet, tout le monde comprend bien que les meilleurs produits sont réalisés par des personnes de talent. Il convient donc de commencer par les recruter. Or, au fur et à mesure que le marché des produits se développe, le marché des talents semble rétrécir. En effet, avec la sophistication des produits, les compétences requises augmentent, et celles-ci évoluent moins vite que la demande en produits nouveaux. La retenue des savoirs devient alors déterminante pour satisfaire cette demande et améliorer la productivité des entreprises.

Le premier objectif de P-CMM© est donc d'améliorer les capacités des équipes. Ces capacités peuvent être définies par le niveau de connaissance et de compétences des personnes, et par celui des aptitudes des processus disponibles à réaliser les activités de l'entreprise.

Depuis plus d'un siècle, certains craignent que la technologie réduise le besoin en personnel et soit une cause de chômage. Or c'est l'inverse qui s'est produit. Il n'y a jamais eu autant d'employés, et les entreprises recherchent des personnes toujours plus compétentes. Il n'y a pas de raison que cela s'arrête. L'envie de nouveautés, nourrie par la créativité des personnes, est sans limite. Les entreprises rechercheront donc toujours de plus en plus de compétences.

Ainsi ce modèle d'amélioration définit les pratiques pour attirer, développer et retenir les compétences dans une entreprise. Globalement, ces pratiques préconisent :

- la sécurité de l'emploi ;
- l'embauche sélective de nouveaux personnels ;
- l'autogestion des équipes et la décentralisation de la prise de décision ;
- un fort intéressement à la performance de l'entreprise ;
- un important volet formation ;
- la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ;
- une large transparence sur les données financières.

D’après une analyse effectuée aux États-Unis en 1996 – et citée dans le document sur le P-CMM© –, les entreprises qui accordent une grande importance à la considération de leurs employés auraient une probabilité de faillite de 21 % contre 40 % pour celles qui ne laissent qu’une faible place à leurs employés. Autrement dit, il y a deux fois moins de faillites parmi les premières que parmi les secondes. De plus, toujours selon cette étude, les entreprises qui savent accorder reconnaissance et récompense à leurs employés ont une probabilité de faillite de 8 % contre 66 % pour les autres. Ces chiffres montrent clairement le rôle de la considération des employés dans la pérennité des entreprises.

Comme le CMMI®, P-CMM© est structuré en cinq niveaux de maturité allant de 1 à 5. Le tableau 3.1 vous propose une définition de chacun de ces niveaux.

Chaque niveau est fondé sur différents types d’activités de management.

Au départ, toutes les entreprises sont *a priori* au **niveau 1**.

Pour atteindre le **niveau 2**, l’entreprise doit par exemple mettre en œuvre des activités en faveur de la constitution d’équipes, de la communication et de la coordination, de l’amélioration de l’environnement de travail, de la gestion de la performance, de la formation et du développement, et enfin d’une juste rétribution. Les dirigeants les plus optimistes pourraient être tentés d’affirmer qu’ils mènent déjà ces activités et que leur entreprise est donc de fait au niveau 2. En lisant rapidement quelques passages de P-CMM©, on se rend vite compte que ce n’est pas si simple. Certaines pratiques sont effectivement mises en œuvre dans certaines parties de l’entreprise, mais pour obtenir le niveau 2, il faut que toutes les pratiques soient déployées partout dans l’entreprise. Par exemple, pour la constitution d’équipes, 5 objectifs déclinés en 18 pratiques à mettre en œuvre doivent impérativement être atteints. Ce n’est donc pas si évident.

Pour atteindre le **niveau 3**, l’entreprise doit mettre en œuvre, en plus des activités du niveau 2, des activités d’analyse de compétences, de planification des forces vives, de développement de compétences, de développement de carrières, de promotion des pratiques fondées sur les compétences, de développement du travail en groupes, de culture participative. Cela paraît évident, et pourtant cela est rarement bien effectué.

Pour atteindre le **niveau 4**, l’entreprise doit mettre en œuvre, en plus des activités du niveau 3, des activités d’intégration de compétences, des groupes de travail responsabilisés, des activités de vérification des acquis fondés sur les compétences, des activités de management quantitatif de la performance et de management organisationnel des capacités, des parrainages. Vous conviendrez que ce type d’activités de management devient très difficile à mettre en œuvre.

Tableau 3.1 Les niveaux de maturité de P-CMM©

Niveaux	Description	Commentaires
1. Initial Management incohérent	Les entreprises au niveau 1 ont beaucoup de difficultés à retenir leurs talents. Même si elles s'en plaignent, l'inconséquence de leurs actions indique qu'elles ne croient guère en réalité à l'importance d'un encadrement cohérent. Faiblement équipées, elles en sont réduites à des slogans et à des exhortations. Elles supposent que le management est une compétence innée ou qu'il suffit, pour l'acquérir, d'observer les autres managers.	La plupart des entreprises sont au niveau 1. Qu'en est-il de la vôtre, selon vous ?
2. Géré Management du personnel	Les managers des entreprises au niveau 2 accordent une grande importance aux activités d'encadrement. Ils sont conscients de leur part de responsabilité dans la performance et le développement de leur équipe.	Peu d'entreprises ont en réalité cette vision du management.
3. Défini Management des compétences	Les incohérences dans les pratiques de management sont supprimées au niveau 3. La synergie est déployée sur l'ensemble de l'entreprise. Les compétences sont les piliers soutenant le *Strategic Business Plan*.	Rares sont les entreprises à ce niveau.
4. Prédictible Management des capacités	L'entreprise gère et exploite les capacités créées par son réseau de compétences. Elle est capable de gérer quantitativement ses capacités. Elle peut prédire sa performance.	Cela semble très ambitieux, voire impossible, n'est-ce pas ?
5. Optimisant Management du changement	L'entreprise est focalisée sur l'amélioration continue des capacités des équipes et de la performance des processus fondés sur les compétences. Le management du changement est traité comme un processus standard dans l'entreprise.	En dehors de quelques entreprises qui communiquent sur ce critère, je ne sais pas s'il existe dans le monde d'autres entreprises de taille importante à ce niveau.

Pour atteindre le **niveau 5**, l'entreprise doit mettre en œuvre, en plus des activités du niveau 4, des activités d'amélioration continue des capacités, d'alignement des performances des personnes sur celles de l'entreprise et d'innovation continue en matière de gestion des forces vives. Là, en principe, vous devriez jeter l'éponge car ces activités sont réservées aux plus grands experts en management.

Les auteurs de ce document ont remarqué que les démarches d'amélioration échouaient souvent lorsque les pratiques de gestion des compétences étaient déployées isolément et non comme un système de pratiques global, commun à l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, les efforts pour décentraliser les prises de décisions sont voués à l'échec si les pratiques de rémunération continuent à récompenser la performance individuelle sans considérer la contribution de chacun à la performance de toute l'équipe. Ceci est un exemple destiné à vous montrer que derrière ce modèle il y a beaucoup de concepts révolutionnaires à déployer.

Son intérêt est de définir un cadre de progression pour les entreprises qui souhaitent fonder leur performance sur celles de leurs employés. Ce modèle rappelle que la clé du succès passe par la motivation des équipes. Cette motivation passe entre autres par une reconnaissance ou une rémunération définie avec équité : il faut en effet une base crédible pour motiver les équipes et faire en sorte qu'elles contribuent pleinement à la performance et à la croissance de l'entreprise.

L'objet de ce paragraphe n'est pas de développer ce modèle[16]. L'épaisseur du document – plus de 700 pages – étant particulièrement indigeste, je ne sais si, dans les faits, il est beaucoup utilisé. La mise en œuvre semble très lourde, mais il m'a néanmoins inspiré pour écrire cet ouvrage. J'espère que P-Lean vous paraîtra beaucoup plus accessible et nettement plus simple à mettre en œuvre – avec à la clé des résultats plus rapides.

3.1.2 La méthode Lean

Après la Seconde Guerre mondiale et les dégâts subis par le Japon, MM. Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno et d'autres managers de Toyota ont observé que la fabrication des voitures dans leurs usines s'accompagnait d'une importante perte de temps et d'énergie. Soucieux de redresser leur entreprise, ils ont donc cherché à éliminer systématiquement toutes les sources de gaspillage. Ils ont alors analysé le système mis en place par Henry Ford aux États-Unis en 1913. Ils en ont vu les avantages – production standardisée, chaîne de montage optimisée, etc. – mais également les limites – production figée, difficulté de mettre en place des innovations, impossibilité

16. Le lecteur intéressé et courageux pourra se procurer librement ce document sur Internet à l'adresse suivante : www.sei.cmu.edu/pub/documents/01.reports/pdf/01mm001.pdf.

de répondre aux besoins particuliers de certains clients, etc. Il leur est alors venu à l'esprit que quelques innovations permettraient non seulement de fournir la continuité dans le flux du processus de production, c'est-à-dire de maintenir la productivité du système Ford, mais aussi de proposer une grande variété d'offres de produits pour satisfaire les différents besoins des clients. Ils ont donc défini une nouvelle méthode appelée *Toyota Production System* (TPS) qui conservait les avantages du système Ford sans en avoir les inconvénients.

Sur le plan du principe, ce système a transformé le concept de poste de travail individuel et l'a remplacé par une approche globale en considérant le flux des produits qui constituaient un processus complet. Les managers de Toyota ont découvert que l'ajustement des machines au volume réel à produire, l'introduction d'un système d'autocontrôle pour assurer la qualité et d'une flexibilité pour que les machines puissent réaliser de petites quantités dans une grande série permettaient de réaliser une grande variété de produits de qualité à faible coût et dans un délai très court, et ainsi de satisfaire les besoins changeants des clients. Ce système peut être résumé à trois principes :

– l'arrêt au premier défaut ;
– un flux continu, tiré par la demande du client ;
– l'amélioration continue.

Ces principes seront détaillés dans les paragraphes suivants, mais avant cela, je souhaiterais ici citer le propos que M. Taiichi Ohno aurait tenu afin de pérenniser les gains obtenus et la recherche constante des améliorations, et qui est selon moi le plus grand syllogisme du management :

« Lorsque les personnes sont motivées, elles obtiennent de meilleurs résultats. Lorsque les résultats sont reconnus, les personnes sont encore plus motivées. Lorsque l'on arrive à cela, c'est fantastique ! »

Nous nous accorderons tous sur le fait que la motivation est la clé du succès, dans la vie professionnelle mais aussi dans la vie privée. Grâce à la méthode TPS, les ventes de voitures n'ont cessé de progresser, et en 2007 Toyota est devenu le premier constructeur automobile mondial devant General Motors. L'objectif a été atteint, la méthode s'est bel et bien révélée efficace.

Dans les années 1970 et 1980, en raison du succès de certaines entreprises japonaises dans l'électronique, les méthodes de travail nipponnes ont suscité un véritable engouement. C'est ainsi qu'en 1987 une équipe du *Massachusetts Institute of*

Technology (MIT) aux États-Unis a baptisé la méthode Toyota : *Lean.* Cette méthode a été popularisée en 1996 par le livre de James P. Womack et Daniel T. Jones, *Lean Thinking* [17]. Le mot *lean* signifie littéralement « mince » ; la méthode du même nom est donc destinée à supprimer le superflu, à réduire les gaspillages, à « dégraisser le mammouth », pour reprendre l'expression de l'ancien ministre de l'Éducation Claude Allègre. Nous détaillerons cette méthode au paragraphe 3.2.2 dans ce que j'appelle « la chasse au gaspi ».

Aujourd'hui, les débats sur Lean ne cessent de se multiplier au fur et à mesure que de nouvelles entreprises se lancent dans la méthode et cherchent par ce biais à justifier leurs améliorations, si faibles soient-elles. Lean ne doit pas être un phénomène de mode ; vous savez comme moi combien celle-ci est éphémère. Ce que vous recherchez devrait être une amélioration durable. On ne devrait donc jamais faire du Lean pour faire du Lean, mais utiliser ses concepts pour améliorer sa performance. Seule importe l'amélioration finale objectivement obtenue. Comparons la méthode Lean à un marteau. Le marteau est le meilleur outil pour enfoncer des clous. Mais il n'est efficace que s'il est utilisé à bon escient. On peut par exemple faire beaucoup de bruit avec un marteau en tapant avec sur une table, mais ce n'est pas comme cela qu'on arrivera à enfoncer des clous. Résultat : une fois le bruit dissipé, il ne reste rien. C'est malheureusement ce qui arrive souvent après la plupart des initiatives d'amélioration de performance dans les entreprises. Ne faites donc pas comme Claude François qui, s'il avait un marteau, cognerait tout autour de lui, le jour comme la nuit ! Utilisez la méthode Lean dans un but constructif. L'objectif de P-Lean est que les personnes puissent réellement ne travailler que quatre jours par semaine. C'est un objectif clair, tangible et mesurable. Tout le reste doit être balayé d'un revers de la main.

3.1.3 La méthode A-Ha

Ce paragraphe est à la fois un résumé de la méthode, une analyse personnelle de son intérêt et l'interprétation que j'en ai faite et qui m'a servi de base pour construire la méthode P-Lean.

La méthode A-Ha élaborée par D. Walker et S. Sorkin – et présentée dans leur ouvrage *A-Ha ! Performance*[18] – est fondée, comme la méthode TPS, sur le principe que la motivation est le meilleur levier pour améliorer la performance, qu'elle soit individuelle ou collective. L'axiome étant qu'une personne motivée obtient de bien

17. *Op. cit.*

18. Walker D., Sorkin S., *A-Ha ! Performance – Building and Managing a Self-Motivated Workforce,* John Wiley & Sons Ltd, 2007.

meilleurs résultats, l'ouvrage décrit le processus de la pensée comme étant fondé sur huit facteurs de motivation intrinsèque. Les auteurs expliquent comment utiliser ces leviers pour faire de leurs employés des personnes auto-motivées et pour les manager afin d'améliorer leur performance et d'obtenir de meilleurs résultats pour l'entreprise. Ils expliquent comment manager des équipes pour encourager l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et vaincre les résistances.

- **Les erreurs fréquentes de management**

Certaines personnes sont souvent très performantes dans leur travail individuel, mais lorsqu'elles en encadrent d'autres, elles conservent leur mode de fonctionnement antérieur et n'exploitent pas les outils de management de la motivation. La constitution et la gestion d'équipes auto-motivées nécessitent une connaissance et une compétence très différentes de l'expertise technique que possèdent souvent les managers. Pour attirer et retenir les meilleurs talents et ainsi favoriser l'amélioration continue de la performance, les managers doivent impérativement se focaliser sur les motivations profondes de leurs employés.

Très souvent, les managers distribuent à leurs employés les tâches à réaliser de manière mécanique, sans aucune considération pour les motivations individuelles de chacun. La plupart des employés exécutent spontanément leur travail parce qu'ils sont plutôt dociles et disciplinés. Aux autres, il n'est pas rare que le manager réponde *« Je suis le chef et c'est moi qui décide ! »*. La différence de performance entre le management des tâches et le management des motivations est énorme. Dans le cadre du management des tâches, le manager obtiendra au mieux un résultat tout juste acceptable, au pire un travail mal fait et donc à refaire, d'où un gaspillage d'énergie. Dans le cadre du management des motivations, l'absence de compréhension des motivations intrinsèques des employés peut entraîner une démotivation profonde et une perte totale d'efficience. Le manager a au contraire tout intérêt à connaître les motivations de chacun de ses employés afin de parvenir à présenter le travail à faire comme un exercice motivant. La qualité du résultat est alors bien meilleure, de même que l'efficience.

Trop souvent, les outils de motivation utilisés par les managers sont la carotte et le bâton, les menaces, ou la peur. L'attitude réflexe des employés est alors d'éviter la sanction en se contentant de faire le strict minimum. Mais entre la demande du manager – « *Pourriez-vous faire ceci ?* » – et l'attitude de l'employé qui en résulte – enthousiasme, indifférence voire hostilité ou défiance –, un processus cérébral composé d'une série d'étapes se déroule dans la tête de l'employé ; ensuite seulement il décide et agit. L'employé écoute la demande, l'interprète, l'analyse par rapport à lui-même, choisit un comportement et enfin adopte une attitude.

La compréhension de ce processus est un préalable pour tout manager désireux d'exploiter la motivation, le plus puissant des leviers de l'amélioration de performance. La plupart du temps, les managers qui demandent – même avec tact – à une personne de faire quelque chose s'imaginent que celle-ci doit s'exécuter simplement parce qu'ils le lui ont demandé. Or il ne suffit pas de demander pour obtenir.

Je me souviens d'un jeune directeur « bien né », promu à l'âge de 32 ans à la tête de 600 personnes. Lors d'une réunion du comité de direction, il avait confié à ses directeurs subordonnés une certaine tâche. À la réunion suivante, il demande le résultat, et apprend que le travail n'a pas été fait. Il s'en étonne et, naïvement, proteste : *« Mais je vous l'avais pourtant demandé ! ».* Ses directeurs ont alors invoqué des arguments plus ou moins convaincants pour tenter d'expliquer pourquoi ils n'avaient pu effectuer le travail.

Dans ces cas-là, le manque de temps est la raison la plus fréquemment invoquée. Il suffit de relater un problème important à régler en urgence avec un client. Cela fonctionne à tous les coups et permet d'éviter de devoir avouer son désaccord avec la décision prise. En général, le directeur ne cherche pas à vérifier l'excuse, car il serait très ennuyé s'il découvrait le mensonge. Si l'on n'a pas d'arguments suffisants ou qu'ils ont déjà trop servi par le passé, il faudra alors faire un petit effort – un minimum peut parfois suffire. Le résultat sera dans ce cas à peine satisfaisant, et il faudra refaire le travail pour obtenir le résultat attendu.

Si au contraire, avant de donner un ordre, le manager imagine l'impact de son ordre sur son subordonné, la façon dont ce dernier va le recevoir et l'interpréter en fonction de sa sensibilité, il pourra formuler sa demande de façon à ce que le travail qu'il attend de son employé soit considéré par ce dernier comme valorisant et donc motivant. Ainsi l'employé s'impliquera complètement, et le niveau de qualité du résultat sera bien supérieur.

Pour éteindre ou allumer la lumière, il suffit d'appuyer sur un bouton. Les employés ne sont pas des boutons ; si on les traite comme des interrupteurs électriques, ils finissent par disjoncter.

Il convient donc de les manager différemment si l'on souhaite obtenir un résultat répondant à la qualité souhaitée. Les personnes ont des craintes, des préférences, des croyances concernant la façon dont les choses devraient être : c'est ce que j'appelle leur sensibilité. Il ne faut surtout pas sous-estimer les facteurs à l'origine de la motivation et du comportement, car nous savons tous (ou nous devrions savoir)

que la performance est directement liée à la motivation. Or dans ce domaine, l'argent n'est pas toujours le meilleur remède. Les personnes les plus performantes y sont d'ailleurs rarement attachées.

● Les huit facteurs de motivation intrinsèque

La méthode A-Ha apprend comment comprendre et gérer des employés auto-motivés, sans faire intervenir ni l'argent ni la contrainte. Pour ce faire, elle a identifié huit facteurs de motivation intrinsèque (*Intrinsic Motivation Point* – IMP).

La satisfaction des cinq besoins fondamentaux

À la base du comportement se trouvent les **cinq besoins fondamentaux** des personnes (*Needs* en anglais, premier facteur de motivation intrinsèque ou IMP) : la survie, l'affection, le pouvoir, le plaisir et la liberté. Ce sont des éléments rarement évoqués par chacun de nous, mais qui déterminent pourtant notre attitude.

Aujourd'hui, le problème majeur pour de nombreux managers n'est pas le manque de motivation ni l'excès de malice au sein de leurs équipes, mais le manque de connaissance des facteurs de motivation intrinsèque de chacun.

Lorsque l'on interroge les managers sur la façon dont ils motivent leurs employés pour améliorer leur performance, on obtient un éventail de réponses toutes plus inefficaces les unes que les autres : la traditionnelle méthode de la carotte et du bâton, les flatteries ou encore les menaces. Tout cela parce qu'ils ne connaissent pas les intérêts profonds de leurs employés et qu'ils ne se préoccupent guère de la satisfaction directe de leurs besoins fondamentaux (*Needs*). Les plans de progrès dans les entreprises se résument tous à « *Faites ce qu'on vous dit ou on vous casse ! ».* Au paragraphe 2.9.4, j'ai donné l'exemple du lancement d'une démarche CMMI® dans une entreprise. Celle-ci avait fini par être imposée sous la contrainte, mais les erreurs dans l'approche du modèle et l'exécution forcée des actions ont abouti à un résultat quasi nul en termes d'amélioration de la performance, et entraîné un coût pharaonique. Avec cette méthode archaïque de management, les résultats obtenus sont invariablement décevants, d'un niveau tout juste acceptable – les employés faisant le strict nécessaire pour éviter le bâton –, le tout à un coût prohibitif. On n'obtient jamais une grande performance ni une grande qualité par la menace. Sous l'emprise de la peur, les employés ne pensent qu'à sauver leur peau, tout le monde se méfie, du chef mais aussi des collègues, et l'intérêt de l'entreprise passe après.

Les carottes sont bonnes pour les ânes ; si vous traitez vos employés comme des ânes, vous n'en obtiendrez rien et c'est vous qui porterez le bonnet !

Les opérations de (re)motivation des équipes sont souvent liées à l'annonce de nouveaux défis fixés après une vague de réclamations des clients ou une série d'objectifs non atteints. La technique employée est toujours la même : la carotte, c'est-à-dire une prime, un voyage, ou la promesse d'une promotion. Or ce sont toujours les mêmes qui réussissent ces défis. En y regardant de plus près, ce sont des personnes qui cherchent systématiquement à être les premières de la classe, qui ont besoin de se mettre en avant, quel que soit l'enjeu. Ce sont des compétiteurs nés ou des personnes qui ont besoin de prouver quelque chose. Mais les personnes les plus performantes n'ont plus rien à prouver, bien souvent elles ne courent plus après la reconnaissance des autres car elles l'ont déjà, elles recherchent plutôt une satisfaction personnelle, un dépassement de soi dénué de toute vanité. Enfin, il ne faut pas oublier que dans le domaine de la compétition, il n'y a qu'un seul vainqueur et beaucoup de perdants, qui finissent par jalouser le vainqueur. Comment une équipe constituée de « *losers* » et d'un seul « *winner* » pourrait-elle devenir leader dans son domaine ? Ces techniques de management marchent peut-être chez les commerciaux qui fonctionnent individuellement et adorent la compétition, mais parmi les ingénieurs et les techniciens, elles sont très souvent contre-productives. Il convient donc de ne jamais perdre de vue ce qui « branche » les employés avant de lancer un programme d'amélioration de performance. Chaque employé travaillera d'autant mieux dans l'intérêt de l'entreprise qu'il y trouvera une signification pour lui-même et le moyen de satisfaire au moins un de ses besoins fondamentaux (*Needs)*.

Ainsi, la satisfaction personnelle que l'employé retirera de son travail est le stimulus qui l'incitera plus que tout autre à faire ce que le manager veut lui faire faire. Le manager doit donc connaître les motivations de ses employés, et penser à la façon dont leurs besoins fondamentaux (*Needs)* pourront être satisfaits. Rappelons que le premier besoin à satisfaire sera la survie. Ensuite viendront l'affection, le pouvoir, le plaisir et la liberté, classés selon un ordre et une amplitude qui varieront d'une personne à l'autre.

En outre, cette mécanique a le mérite de suivre le même paradigme que la roue de Deming (PDCA – *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*), ou plus clairement le cercle vertueux de l'amélioration continue. En effet, lorsque les besoins fondamentaux sont satisfaits, les personnes sont plus motivées et veulent en faire davantage – souvenez-vous du syllogisme de Taiichi Ohno qui devrait être à la base de tout management. *A contrario*, s'il arrive régulièrement que les besoins fondamentaux ne soient pas satisfaits, les personnes dépensent de l'énergie sans obtenir de satisfaction en retour, elles se lassent, se démotivent, leur efficacité régresse, leurs performances diminuent : c'est la spirale descendante qui conduit à l'échec.

Malheureusement, il n'existe pas de remède miracle, même en appliquant la méthode A-Ha. Ce qui a marché pour les uns ne marchera pas forcément pour les autres. Ainsi, certaines entreprises ont tendance à copier les « bonnes » pratiques des autres. C'est négliger la personnalité, l'expertise, l'expérience, la formation, la sensibilité de chacun – ce que l'on pourrait appeler la culture spécifique de l'entreprise. Nous sommes tous différents, nous ne sortons pas tous du même moule. Il faudra donc considérer tous ces aspects et faire preuve d'imagination pour déclencher le désir.

*Le désir (*Want*)*

Le **désir** est le second facteur de motivation intrinsèque. Il correspond aux moyens que nous privilégions pour satisfaire nos besoins fondamentaux (*Needs*). Tout ce que nous faisons, nous le faisons pour satisfaire un désir (*Want*). Contrairement aux besoins fondamentaux, les désirs peuvent changer. Ils évoluent lorsque quelque chose de nouveau, de plus clair, de plus atteignable ou de plus payant est soudain à notre portée. Lorsqu'un employé se lance dans une action pour des raisons qui lui sont propres, il est personnellement motivé pour réussir.

Le CAP

Pour obtenir d'un employé qu'il réalise avec efficience la tâche qu'il lui a confié, le manager doit « CAPer » sa demande, c'est-à-dire qu'il doit faire en sorte qu'elle soit :

– Claire quant à l'objectif final à atteindre ;
– Atteignable du point de vue de l'employé, c'est-à-dire accessible (l'employé doit se sentir capable de la réaliser) ;
– Payante du point de vue de l'employé, c'est-à-dire à même de lui procurer un retour positif quant à la satisfaction de ses besoins fondamentaux.

Le ***CAP*** est le troisième facteur de motivation intrinsèque de la méthode A-Ha. Rappelez-vous cette expression de votre jeunesse : CAP ou pas CAP ? Votre acceptation du défi lancé par un copain dépendait bien de la clarté de l'objectif : s'il vous semblait atteignable et si vous y trouviez un intérêt, vous y alliez. Il en va de même dans la vie professionnelle !

Attention ! Les personnes agissent non pas en fonction des faits, mais de leur interprétation des faits. La façon dont les personnes perçoivent la réalité dépend encore une fois de leur personnalité, de leur niveau de compétence, de leur expérience, de leur formation, de leur éducation et de leur sensibilité. C'est ce qui fait notre « charme » ! Ainsi, l'interprétation de la demande du manager va dépendre de chacun, de même que la façon d'appréhender la situation actuelle, appelée *Got*.

*La situation actuelle (*Got*)*

La **situation actuelle** est le quatrième facteur de motivation intrinsèque. Si vous êtes déjà très riche, vous n'allez pas jouer au Loto. Que feriez-vous de cet argent supplémentaire ? De même, si vous venez d'acheter une voiture neuve, vous n'allez pas vous inscrire à un concours pour en gagner une seconde.

*L'écart (*Gap*)*

L'**écart** entre ce qui a été obtenu auparavant (*Got*) et ce qui est attendu (*Want*) correspond au cinquième facteur de motivation intrinsèque (IMP). Cet écart nous procure de l'énergie et détermine l'urgence à agir ; il stimule notre cerveau et nous conduit à intervenir pour réduire cet écart et atteindre au mieux le *Want*. Ce stimulus, appelé **GapZap**, devra être justement dosé par le manager s'il veut éviter que son employé agisse en mode panique, dans la précipitation. Il lui faudra trouver le juste équilibre pour obtenir de sa part une intervention efficiente. Là encore, le dosage n'est pas évident à établir et dépend des personnes.

Lorsque le manager a recours à ces mécanismes internes du cerveau, il gagne en respect du fait de l'attention personnelle qu'il porte à chacun de ses employés, mais aussi en crédibilité grâce à la qualité et à l'efficacité de la relation de travail qu'il noue avec ses subordonnés. En outre, le manager a beaucoup moins besoin de suivre et de contrôler les activités de ses employés. En agissant sur leurs facteurs de motivation, il leur laisse le choix de l'action. Chacun d'eux a ainsi l'impression d'avoir décidé lui-même, et s'approprie l'action qu'il exécute. Il est alors plus performant, et son travail a moins besoin d'être vérifié.

*Les options (*Options*)*

Une fois que l'employé est décidé à agir après avoir été convaincu de le faire, plusieurs **options** se présentent à lui. Ces dernières constituent le sixième facteur de motivation intrinsèque. La première option est l'acte réflexe, qui correspond à ce que l'employé a l'habitude de faire dans ce genre de situation. Si la situation est différente, il fera appel à son expérience pour établir des similitudes et adopter une attitude connue. Si la situation est totalement nouvelle, il utilisera son imagination, sa créativité et innovera. S'il est totalement « sec », il pourra faire appel à des connaissances externes – un collègue, un ouvrage, une formation – pour résoudre le problème. Lorsque plusieurs choix sont possibles, l'employé choisit toujours celui qui est le plus viable pour lui.

Ainsi, plutôt que de copier les prétendues « bonnes » pratiques mises en œuvre chez les autres, il est préférable pour le manager d'utiliser les leviers de motivation qui

correspondent à ses employés. Ce sont alors ces derniers qui choisiront leurs propres bonnes pratiques, lesquelles se révéleront certainement plus efficientes. Le manager devrait aider l'employé à choisir la bonne option : l'acte réflexe, l'attitude similaire, l'innovation ou l'apprentissage d'une nouvelle solution. Le mérite de cette technique est de développer une culture de dévolution – c'est l'employé qui décide car il en est capable –, et une culture de responsabilité dans l'action choisie – il ira jusqu'au bout car c'est devenu son objectif.

*La sortie (*Output*)*

La **sortie** constitue le septième facteur de motivation intrinsèque et correspond au comportement choisi parmi les différentes options.

*Les filtres (*Filters*)*

Les **filtres** constituent le huitième facteur de motivation intrinsèque. Les filtres en entrée interviennent dans notre perception des choses. Ils se constituent au fil de l'expérience. Si l'expérience a montré que le manager, par son attention et sa crédibilité, pouvait contribuer à la satisfaction des besoins fondamentaux de l'employé (*Needs*), ce dernier sera motivé pour faire ce que son chef lui demande. Dans le cas contraire, vous devinez quelle sera son attitude. Les filtres en sortie sélectionnent, parmi différents comportements, ceux qui sont plus à même de satisfaire nos besoins fondamentaux. Ils se constituent également au fil de l'expérience. L'apprentissage est un processus qui évolue en fonction des comportements antérieurs et de leur impact sur la satisfaction de nos besoins fondamentaux.

La figure 3.1 ci-contre présente un résumé très schématique du mécanisme de la pensée et des huit facteurs de motivation intrinsèque de la méthode A-Ha.

Ces mécanismes sont largement développés dans l'ouvrage de D. Walker et S. Sorkin. Je vous invite à le lire, il est vraiment très instructif.

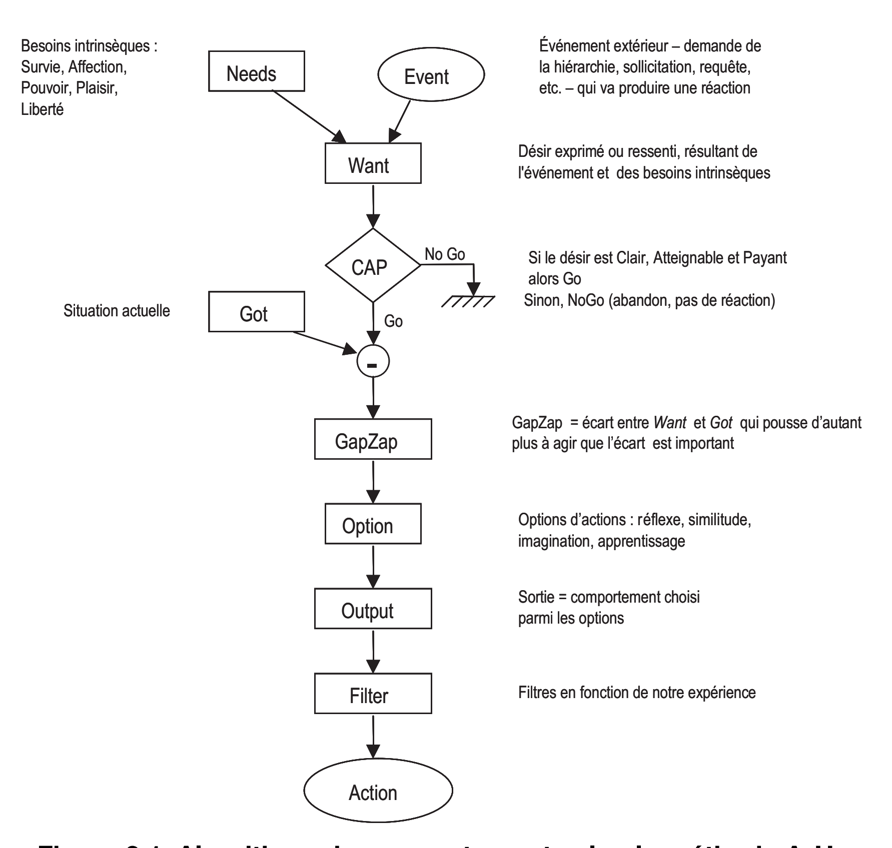


Figure 3.1 Algorithme du comportement selon la méthode A-Ha

3.2 La méthode P-Lean

Voici enfin la description de la méthode ! Les paragraphes précédents vous ont probablement semblé fastidieux ou dérangeants, mais avant de mettre en œuvre cette méthode, il était impératif de définir le *Want*, c'est-à-dire de vous faire arriver à la conviction qu'il existe d'énormes gaspillages dans la vie professionnelle, et de vous donner l'envie d'avoir envie de corriger cette réalité pour pouvoir profiter d'un jour de bonheur supplémentaire chaque semaine.

3.2.1 La présentation de la méthode

● Les données de départ

La **situation actuelle** (*Got*) est la suivante : pour l'instant, vous travaillez cinq jours par semaine, et votre **désir** (*Want*) est « **CAP**é », c'est-à-dire qu'il est :

- clair (se libérer un jour par semaine) ;
- atteignable (les calculs du chapitre 2 l'ont démontré) ;
- payant (un jour de bien-être supplémentaire, ça ne se refuse pas !).

Le **GapZap** est de parvenir à faire le travail actuel en quatre jours au lieu de cinq.

Les **options** seront les suivantes : d'abord l'apprentissage par la lecture de ce chapitre, puis la créativité pour mettre la méthode en œuvre à l'aide des **filtres** de votre expérience et en tenant compte de la culture de votre entreprise. Les options « réflexe » et « similitude » sont ici à proscrire, ce serait une erreur d'imaginer pouvoir y avoir recours. En effet, la méthode P-Lean n'est pas innée ; elle n'a rien de naturel pour la plupart des personnes. Chercher à copier les prétendues bonnes pratiques utilisées par vos voisins vous conduirait à un échec.

N'oubliez jamais que nous sommes tous différents. Trop souvent, par manque d'inspiration, les personnes chargées d'appliquer un programme d'amélioration recherchent dans la littérature spécialisée quelques bonnes idées à mettre en œuvre. Sur le principe, je n'y vois rien à redire s'il s'agit de s'ouvrir l'esprit et d'élargir l'espace des solutions susceptibles de résoudre le problème posé. Malheureusement, il arrive que certains, après avoir entrevu l'ébauche d'une idée, s'empressent d'appliquer scolairement la prétendue bonne pratique décrite dans l'ouvrage. Comme je l'ai expliqué dans mon livre sur le CMMI®[19], certaines personnes se lancent dans la mise en œuvre d'une méthode avec précipitation, sans avoir réellement compris le fonctionnement du principe sous-jacent. À l'issue d'une simple lecture, elles sont convaincues que la pratique en question ne peut pas faire de mal, en oubliant que dans une démarche d'amélioration, seules les pratiques qui font du bien sont dignes d'intérêt. Autrement dit, si l'on veut progresser, seules les pratiques dont la valeur ajoutée peut être démontrée doivent être retenues. Il convient d'écarter toutes les autres, celles ayant un impact négatif mais aussi celles dont la valeur ajoutée est nulle, car elles ne feraient qu'ajouter de la lourdeur – souvent d'ordre bureaucratique – à vos pratiques, et vous obtiendriez l'opposé du but recherché.

---

19. *®CMMI® light – La performance tangible, op. cit.*

> Il est capital de bien comprendre le fonctionnement d'une nouvelle pratique avant de la mettre en œuvre. Il est fondamental d'adapter cette pratique à votre environnement, c'est-à-dire à votre secteur d'activité, à votre métier, à vos clients, et surtout à vos équipes – facteur déterminant.
> Ce qui a marché pour les uns ne marchera pas forcément pour les autres. Sachez bien analyser les pratiques, et surtout apprenez à bien connaître vos équipes. Bonne chance !

● Le sens de l'appellation P-Lean

Dans le cadre de cette méthode, la première chose à noter réside dans la signification du nom que je lui ai donné : P-Lean, pour *People Lean* – littéralement « les gens penchent » ou « les gens maigres », à vous de choisir selon vos préférences. Il arrive que les gens penchent du mauvais côté, et malheureusement, comme les troncs d'arbres, ils penchent de plus en plus avec le temps et finissent par tomber au moindre coup de vent. La lecture du chapitre 1 vous a permis de bien comprendre le lien entre les (mauvais) penchants de la nature humaine et les sept péchés capitaux. Il convient de compléter cette première analyse du nom de la méthode par l'autre sens de *lean*, à savoir « maigre ». Il ne s'agit pas de faire l'éloge des anorexiques, ni de présenter une nouvelle méthode d'amaigrissement fondée sur un régime alimentaire original. Il s'agit plutôt ici de proposer une méthode pour se débarrasser du superflu qui encombre parfois notre esprit, c'est-à-dire de limiter certains penchants qui pénalisent finalement notre bien-être. Disons simplement, pour être clair, que la méthode proposée devrait débarrasser nos activités professionnelles de l'inutile ou réduire les gaspillages et ainsi nous permettre de disposer de plus de temps pour faire des choses bien plus agréables. Cela revient à « faire maigrir » notre temps de travail pénible au profit d'un plus grand bien-être. Alors penchons-nous sur la question et en avant toute !

● Les trois leviers de l'amélioration de la performance

P-Lean étant une analogie de la méthode Lean, bien connue dans le domaine de l'amélioration de la performance des processus de production, mais appliquée cette fois au comportement des personnes, il est utile, avant de détailler la méthode, de rappeler les trois leviers de l'amélioration de la performance (voir figure 3.2).

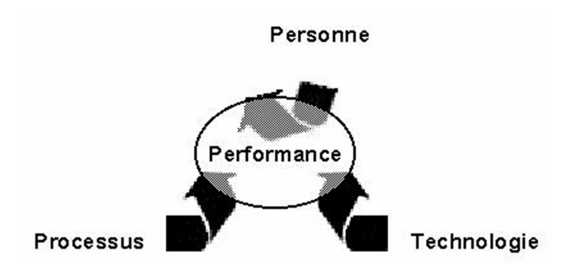


Figure 3.2 Les trois leviers de l'amélioration de la performance

Le premier levier qui vient à l'esprit des chefs d'entreprise est la **technologie**. En effet, il est très difficile aujourd'hui de vendre des produits dont la technologie est dépassée. Les clients recherchant toujours plus de nouveauté et de performance, un changement de technologie est souvent salutaire. De plus, la concurrence – de plus en plus féroce – vous oblige à exploiter ce levier. Pour cela, vous pouvez faire confiance aux équipes : elles sont toujours très motivées lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les dernières technologies, du fait de leur solide formation technique et de leur curiosité naturelle pour les découvertes. Toute personne active donc spontanément ce levier dès que possible.

Le second levier porte sur les **processus**. Depuis l'avènement de la norme ISO 9001 et de l'exigence d'amélioration continue, tout le monde s'intéresse aux processus. Les méthodes foisonnent CMMI®, Six Sigma, Lean, ITIL, COBIT, etc. –, je ne peux les citer toutes. Pour le CMMI®, je renvoie les lecteurs intéressés à mon livre sur le sujet[20]. Je rappelle ici que toutes ces méthodes fondées sur l'amélioration des processus ne sont que des aides et surtout pas des moyens. De nombreuses personnes échouent à les mettre en œuvre correctement, mais peu l'avouent. Les principales causes des échecs sont généralement :

- le défaut d'engagement de la part du dirigeant de l'entreprise ;
- le manque de clarté de l'objectif de la démarche de progrès ;
- la peur du changement chez certains ;
- une application trop localisée afin d'éviter une approche globale qui pourrait déranger ;
- l'excès de confiance dans les procédures ;
- etc.

---

20. *CMMI® light – La performance tangible, op. cit.*

Il convient donc de ne pas trop se focaliser sur les processus, ou en tous les cas de garder à l'esprit leurs limites (je vous renvoie aux anecdotes des chapitres précédents).

Reste donc le troisième levier qui est aussi le plus important : les **personnes**. Je l'ai placé en dernier parce que c'est malheureusement le dernier point auquel nous pensons habituellement. Certains n'y pensent même pas :

– soit ils ignorent qu'il s'agit là d'une source de progrès, ce qui serait paradoxal pour un manager ;

– soit ils ne savent pas comment s'y prendre ;

– soit ils craignent d'échouer et préfèrent occulter cette voie d'amélioration qui pourrait les mettre en péril.

Ce troisième levier est en effet de très loin le plus difficile à activer. Il ne s'agit plus de travailler sur un document technique, sur une thèse, sur un rapport de recherche en vue d'exploiter une nouvelle technologie, ou sur un schéma décrivant un processus à optimiser, il s'agit cette fois de travailler sur le comportement des personnes. Là est la vraie difficulté, mais c'est aussi le levier le plus prometteur en termes de gain de performance.

Si ce levier fait bien entendu appel à la psychologie, notre objectif n'est pas de jouer les psychologues à deux sous, ni de tenter une reprogrammation neurolinguistique. En tant que managers, nous allons plutôt chercher à comprendre les clés de la motivation de nos subordonnés afin d'influer sur leur comportement en vue d'obtenir une meilleure performance collective.

Toutes les entreprises cherchent à progresser pour ne pas disparaître. La concurrence de plus en plus internationale, la pression des clients qui en veulent toujours plus, à un prix moins élevé et dans des délais plus courts, condamnent les entreprises à l'amélioration continue de leurs performances. Les trois leviers décrits ci-dessus doivent donc être exploités simultanément pour obtenir le meilleur résultat. Or cela est rarement le cas. Pour ce qui est de la technologie, comme je l'ai déjà dit auparavant, vous pouvez faire confiance à vos équipes, ce levier est toujours naturellement bien exploité. En ce qui concerne les processus, votre service qualité en a certainement déjà mis au point beaucoup (trop peut-être). Mais pour les personnes, connaissez-vous ne serait-ce qu'une méthode ? Je ne parle pas de la multitude d'ouvrages de management que vous pouvez consulter chez tous les bons libraires. Vous avez probablement entendu parler du CMM ou du CMMI®, mais connaissiez-vous P-CMM© qui provient pourtant de la même source ? Pouvez-vous citer une entreprise qui l'a mise en œuvre ? La plupart des lecteurs répondront par la

négative. Ainsi, les démarches d'amélioration de performance dans les entreprises sont comme le tabouret de la figure 3.3, il leur manque un pied. Résultat : c'est la chute assurée !

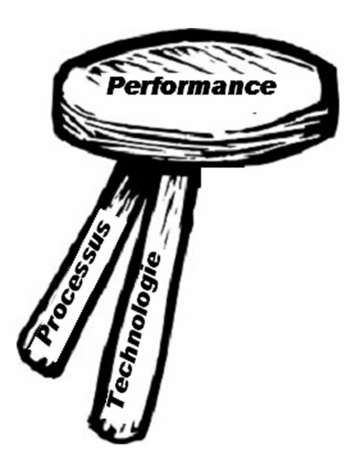


Figure 3.3 Représentation d'une démarche d'amélioration bancale

Vous imaginez bien ce qui arrive dans ce cas ! Asseoir sa démarche de progrès sur les seuls axes de la technologie et des processus est périlleux. Vous comprenez maintenant pourquoi plus de 90 % des démarches échouent. Je ne vous garantis pas que la méthode P-Lean permet de réussir à tous les coups (sa mise en œuvre se soldera elle aussi par un échec si le dirigeant ne s'engage pas suffisamment ou si l'objectif défini manque de clarté – quoique avec P-Lean ce dernier est très clair à condition qu'il ne soit pas dévoyé), mais au moins elle n'oublie pas le principal levier de la démarche d'amélioration de la performance.

Rappelons **l'objectif de la méthode** : construite à partir de la méthode Lean appliquée aux comportements des personnes, elle vise à « dégraisser » en supprimant autant que possible les gaspillages engendrés par certains comportements évoqués au chapitre 1. Nous essaierons donc d'éliminer un maximum de ces gaspillages, aussi appelés *muda* en japonais, terme bien connu des spécialistes de la méthode Lean.

Une personne P-Lean sera donc « mince » sur le plan de ses comportements, c'est-à-dire qu'elle ne fera preuve d'aucun excès dans ses défauts (il serait utopique d'espérer les supprimer totalement). Elle sera souple (intellectuellement), capable de s'adapter de manière positive à toutes les situations, suffisamment agile pour toujours garder à l'esprit le but de chaque activité et trouver une solution innovante plus efficiente, flexible – elle ne s'obstinera pas à vouloir imposer une méthode qui rebute

son équipe mais elle s'adaptera à la spécificité de chaque personne. Ainsi, une personne P-Lean recherchera en permanence l'efficience par l'amélioration continue de ses pratiques. Chaque geste (mouvement, comportement) doit être précis et juste.

- **La différence entre « efficience » et « efficacité »**

J'utilise beaucoup le terme « efficience », qui ne doit pas être confondu avec « efficacité ». D'après le *Larousse*, l'efficience est la « capacité de rendement, [la] performance ». Selon l'ISO 9000, c'est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. Pour bien comprendre la différence avec l'efficacité, voici deux exemples.

Exemple 1

Un marteau-pilon est efficace pour écraser une mouche. L'effet escompté aura été obtenu puisque la mouche aura été écrasée. Mais cette méthode n'est pas du tout efficiente, puisqu'une simple tapette aurait été tout aussi efficace.

Exemple 2

Restons dans le registre des marteaux : un bon charpentier n'a besoin que de trois ou quatre coups de marteau pour enfoncer un clou, quel que soit le support. Il est efficace – les clous sont enfoncés – et efficient – il réalise sa tâche en un nombre limité de coups et sans gaspiller de clous. D'autres au contraire se tapent sur les doigts, plient cinq clous avant finalement d'arriver à en enfoncer un correctement, mais au bout de 30 coups.

L'efficience tant au niveau des moyens que des compétences est au cœur de P-Lean. Nous rechercherons systématiquement l'efficience sur ces deux plans.

3.2.2 Les concepts P-Lean

De même que la méthode Lean présentée dans le livre de James P. Womack and Daniel T. Jones, P-Lean repose sur les deux concepts fondamentaux suivants :

- l'autonomisation ;
- la « chasse au gaspi ».

P-Lean commence par un « P », qui signifie *People.* Notre credo sera donc *« People first ! »*, c'est-à-dire que la considération des personnes sera le fondement de la méthode. C'est pourquoi nous commencerons par parler de **l'autonomisation**, qui est un principe de subsidiarité ou une délégation de pouvoir au plus bas niveau possible de la hiérarchie. Mais, me direz-vous, à quoi sert la hiérarchie alors, si ce n'est plus elle qui décide ? Eh bien, elle développe les compétences de ses subordonnés pour leur permettre de décider seuls. **Un manager P-Lean est un DRH**, c'est-à-dire principalement un développeur de ressources humaines.

Enfin, P-Lean se termine par « Lean ». Les subordonnés nouvellement autonomisés devront donc appliquer la méthode Lean classique pour améliorer en continu leur efficience (grâce notamment à **la « chasse au gaspi »**), ce qui devrait leur permettre de faire tout leur travail en seulement quatre jours par semaine.

Voici maintenant une explication détaillée de ces concepts.

● L'autonomisation

L'autonomisation – ou *jidoka* en japonais, pour les spécialistes du Lean – est la responsabilisation des personnes chargées d'effectuer un travail (elles sont rendues autonomes). Certains utilisent le néologisme « autonomation » ou l'expression « automatisation à visage humain », mais je préfère de beaucoup le terme « autonomisation » qui est plus clair et correspond mieux au concept sous-jacent. Il s'agit de renforcer l'autonomie d'une personne ou d'une équipe, c'est-à-dire de lui donner accès à la maîtrise des moyens qui lui permettront de se responsabiliser, de consolider ses compétences et de se placer dans une perspective de développement et d'amélioration de ses capacités. Les anglophones utiliseraient le terme *empowerment*. Le mot « habilitation » aurait pu être employé, mais il a une connotation plus juridique qui se rapproche de la notion d'autorisation dans un sens plus restreint et n'implique pas une réelle prise en charge par la personne ou par l'équipe de ses nouvelles responsabilités.

L'autonomisation permet par exemple à un simple ouvrier de décider d'arrêter la chaîne de production dès qu'il constate un défaut sur une pièce (ce que les spécialistes appellent *andon* – terme japonais). Il peut ainsi prendre seul l'initiative de corriger immédiatement une anomalie. Sans ce concept, beaucoup de temps serait perdu : l'ouvrier devrait en référer à sa hiérarchie, qui à son tour aurait à se déplacer pour analyser elle-même le problème, nommer un expert, prendre ensuite une décision, voire éventuellement organiser une réunion pour qu'une décision soit prise, et enfin faire appliquer la solution par l'ouvrier alors que celui-ci la connaissait depuis le début. Le gâchis serait énorme :

– toutes les pièces défectueuses produites en attendant la décision de la hiérarchie devraient être détruites, ce qui impliquerait un surcoût pour les mettre en décharge ou les recycler, et un surcroît de travail pour les passer au pilon par exemple ;
– des matières premières auraient été consommées inutilement, d'où des achats, des frais d'approvisionnement, de manutention et de stockage engagés en pure perte ;

- le délai induit par la prise de décision ayant retardé d'autant la production de bonnes pièces, il y aurait des répercussions sur la livraison, et des pénalités pourraient être dues ;
- les machines auraient fonctionné inutilement pour produire des pièces envoyées directement à la poubelle ;
- etc.

Vous réalisez maintenant l'ampleur du surcoût total que le manque de réactivité face à un incident peut engendrer. Cet exemple concernait une chaîne de production industrielle, mais il peut aisément être transposé dans bien d'autres activités. Pour être efficientes, les entreprises doivent faire preuve d'une grande réactivité face aux évolutions du marché, mais c'est aussi vrai au niveau individuel : chaque personne doit être en mesure de prendre immédiatement toute décision permettant d'éviter des pertes de temps et d'argent. Les responsabilités devraient donc être affectées au plus bas niveau possible. C'est d'autant plus réalisable que les compétences des personnes sont développées en permanence, comme nous le verrons plus loin avec les DRH. De plus, la responsabilisation est un facteur de motivation qui incite l'employé à prendre des initiatives pour améliorer en permanence son travail et son efficience. Tout cela influe positivement sur l'état d'esprit et le comportement des équipes, et permet d'atteindre l'efficience collective qui rendra possible la réduction du temps de travail à quatre jours par semaine.

Je me souviens d'une entreprise au sein de laquelle on avait essayé d'appliquer ce concept d'autonomisation, lequel avait été baptisé « Principe de subsidiarité ». Il s'agissait d'allouer toutes les responsabilités, quelles qu'elles soient, au plus bas niveau hiérarchique capable de traiter le problème.

Si l'on applique ce principe :

- notre ouvrier ci-dessus devrait avoir la possibilité d'arrêter sa chaîne de production pour corriger une anomalie ;
- le contremaître devrait pouvoir décider de réorganiser le travail de son équipe pour rattraper un retard ;
- un ingénieur concepteur devrait pouvoir décider de changer de technologie ;
- un chef de projet devrait pouvoir faire procéder à un achat utile pour son projet tant qu'il respecte les contraintes financières qui lui ont été assignées ;
- etc.

L'exemple des demandes d'achat est très révélateur du (faible) niveau d'autonomisation mis en place dans les entreprises. Voici une anecdote à ce sujet.

Vous connaissez certainement tous le problème des demandes d’achat qui doivent être visées par une pléthore de personnes. En général, tout le monde se plaint que le processus est trop long et qu’il pénalise la productivité de l’entreprise. Dans le passé, j’ai hérité d’une mission sur le sujet. Le traitement des demandes d’achat prenant trois semaines en moyenne avant l’envoi du bon de commande au fournisseur, l’objectif était de proposer une solution pour diviser par deux les délais entre l’émission de la demande d’achat et l’envoi du bon de commande. J’ai donc rencontré les personnes qui intervenaient sur ce processus : toutes étaient d’accord pour dire que le délai était inacceptable, mais en même temps, chacune justifiait sa responsabilité dans le circuit de signature ; Résultat : aucune ne voulait ôter sa signature du formulaire. Pour information, le pied du formulaire comportait les cases suivantes :

– nom et signature du demandeur ayant établi la demande d’achat (le chef de projet en général) ;
– nom et signature du supérieur hiérarchique du demandeur (le chef de service chargé de valider la demande) ;
– nom et signature du correspondant achat dans le service, qui vérifie que le fournisseur fait partie de la liste des fournisseurs agréés ;
– nom et signature du responsable des opérations au niveau de la Direction, qui vérifie que le chef de projet dispose du budget nécessaire pour cet achat ;
– nom et signature du directeur de la division (soit le chef du chef de service) ;
– nom et signature du responsable des achats chargé d’établir le bon de commande ;
– nom et signature du contrôleur de gestion (service financier).

Cela faisait un total de sept signatures pour tous les achats. Par acquit de conscience, je suis allé vérifier dans le référentiel qualité de l’entreprise ce qu’exigeait la procédure achat, et j’ai découvert que deux autres signatures étaient normalement requises :

– celle du juriste, qui dans certains cas devait vérifier si l’acquisition n’était pas soumise à une réglementation ;
– celle du représentant qualité, pour assurer que le processus avait bien été suivi dans les règles.

Tout cela m’ayant semblé excessif, j’ai proposé de limiter la demande d’achat à trois signatures :

– celle du demandeur, qui serait aussi chargé de réceptionner le produit acheté ;
– celle du responsable autorisé à engager la dépense (qui peut varier en fonction du montant) ;
– celle du responsable de l’établissement du bon de commande au service achats.

Cela me semblait suffisant pour traiter tous les cas de figure. En effet, lorsque les personnes sont responsabilisées (autonomisées), il leur incombe de s'assurer que le nécessaire a été fait avant d'apposer leur signature. Une personne réellement responsable prendra les mêmes précautions que lorsqu'elle signe un chèque personnel. Il ne s'agit pas de se comporter comme certains ministres impliqués dans l'affaire du sang contaminé, et qui ont plaidé *« responsables mais pas coupables »*. C'est un non-sens, la responsabilité est indivisible. Si elle est partagée, chacun doit assumer sa part de culpabilité en cas de faute.

J'ai donc proposé ma solution – faire passer le nombre de signatures de sept à trois –, laquelle devait largement diviser par deux le délai entre l'émission de la demande d'achat et l'envoi du bon de commande. Malheureusement, personne n'a accepté de retirer sa signature. Un peu agacé, j'ai donc demandé, par provocation, à ce que le formulaire soit mis en conformité avec la procédure, c'est-à-dire qu'il comporte les neuf signatures exigées. À la fois conscients du problème mais peu désireux de voir leur signature disparaître plutôt que celle du voisin, ils ont tous baissé la tête et regardé leurs chaussures, et les choses sont restées en l'état.

Ce type de situation n'est malheureusement pas rare, et c'est un excellent indicateur du niveau d'autonomisation accordé par la Direction de l'entreprise. Analysez le processus d'établissement d'un bon de commande dans votre entreprise, et vous comprendrez vite où se situe le niveau d'autonomisation accordé aux employés. J'espère que le résultat ne sera pas aussi caricatural que dans l'exemple décrit ci-dessus. Je vous propose un moyen très simple de gagner du temps : si certains n'acceptent de signer que si d'autres l'ont fait avant eux, arrangez-vous pour identifier les personnes à qui l'on demande de signer en premier. Vous trouverez ainsi les personnes qui s'engagent réellement dans les demandes d'achat. Supprimez alors toutes les autres signatures, et vous dynamiserez votre entreprise ! À ceux qui signent sans jamais faire le moindre commentaire, offrez-leur un jour de congé pour aller à la pêche, l'entreprise sera gagnante, car de toute façon ces personnes n'apportent aucune valeur ajoutée dans le processus, elles ne font que ralentir le travail des autres. Cette étape inutile supprimée, le délai d'approvisionnement sera raccourci et l'entreprise deviendra plus performante !

Dans le même registre, je me souviens d'une amie, ancienne directrice des achats dans une grande base de loisirs à l'est de Paris, qui me disait que le retour sur investissement d'un service achats n'est pas du tout évident à démontrer. En effet, au lieu de laisser les différents responsables acheter directement les produits dont ils avaient besoin pour travailler, on les obligeait désormais à passer par le service achats pour établir leur commande. Cette pratique induit des délais supplémentaires et des surcoûts pour l'entreprise qui sont en principe compensés par la signature de conventions d'achats avec les fournisseurs au terme d'une négociation féroce sur les prix. Or il semblerait que les gains sur les prix d'achat soient parfois inférieurs aux coûts de fonctionnement d'un service achats.

Dans cet exemple, le surcoût ainsi généré constitue un gaspillage puisque le service achats n'apporte ici aucune valeur ajoutée (au sens Lean du terme) au produit que fabrique l'entreprise. Celle-ci n'y gagne souvent qu'un meilleur contrôle des achats et une cohérence des produits achetés.

L'autonomisation, dans une certaine mesure, est un excellent moyen pour éliminer ces surcoûts.

Prenons un cas extrême, celui de la grande distribution. Dans ce secteur, les centrales d'achat peuvent devenir contre-productives en « étranglant » les fournisseurs. Ces derniers cherchent dans un premier temps à réduire la qualité des produits pour conserver une certaine rentabilité, et c'est le consommateur qui en pâtit.

Il est donc crucial que tout au long du processus une valeur ajoutée tangible soit apportée. Il convient par conséquent de s'en assurer régulièrement, non seulement au niveau du processus achat mais également de tous les autres processus mis en œuvre dans l'entreprise.

Ainsi, partout dans l'entreprise, responsabilisez chaque personne sur la façon dont elle exécute son travail, sur la qualité des produits réalisés et sur l'efficience de toutes les activités. La responsabilité allant de pair avec l'autorité[21], laissez à chacune des personnes la liberté d'organiser son travail comme elle l'entend, de choisir les moyens, les outils et la façon de les utiliser. En effet, il ne peut y avoir de responsabilité sans autorité. Le terme « autorité » doit ici être pris dans le sens de « liberté de décider ». Lorsqu'une personne n'a pas ce pouvoir, elle ne peut être considérée comme responsable. Trop souvent, le pouvoir de décision est concentré

21. Voir le § 5.5.1 « Responsabilité et autorité » de la norme ISO 9001 : « La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme. »

entre les mains de la hiérarchie qui est trop présente et va même parfois jusqu'à exercer une pression pour orienter les choix. Cet attitude est contraire à l'‘autonomisation.

Je me souviens de Jean-Claude, un responsable chargé d'une affaire importante de développement dans le secteur des équipements de bateaux. En tant que chef du projet, il avait pour mission de satisfaire son client mais aussi de dégager la marge bénéficiaire fixée par sa hiérarchie. Il avait constitué son équipe et choisi ses sous-traitants selon des critères techniques et financiers. Lors d'une revue de projet, la hiérarchie lui a demandé de remplacer un sous-traitant par une société canadienne. Après avoir demandé un devis à cette société, Jean-Claude s'est rendu compte qu'elle était beaucoup plus cher que le premier sous-traitant choisi. Pourtant, sous l'autorité du directeur de l'entreprise, il a été contraint d'accepter le devis du sous-traitant canadien. On lui a vaguement expliqué que pour des raisons de politique industrielle, il était préférable de signer avec lui. Guère convaincu par ces arguments nébuleux, Jean-Claude s'est demandé s'il ne s'agissait pas tout simplement d'une histoire de copinage entre les deux directeurs d'entreprise. Plus tard, alors que le projet avait rencontré plusieurs difficultés, Jean-Claude s'est vu reprocher de ne pas respecter les contraintes financières qui lui avaient été fixées. Il a alors répondu sèchement, preuve à l'appui, que la principale cause des dépassements de coût était liée au sous-traitant canadien. Résultat : Jean-Claude s'est retrouvé démotivé, à tel point qu'il ne cherchait plus aucun moyen de rattraper les surcoûts ; la décision mal expliquée de la hiérarchie n'ayant trouvé aucune justification sérieuse auprès de l'équipe, celle-ci a relâché ses efforts.

Un fois les objectifs fixés, l'équipe et le chef de projet autonomisés doivent être libres de choisir la meilleure façon d'atteindre ces objectifs. Si la direction a oublié une contrainte de réalisation au démarrage du projet et qu'elle souhaite la faire appliquer par la suite, elle doit impérativement négocier ce changement et surtout ne pas l'imposer de manière autoritaire. Ce serait contraire au principe d'autonomisation et à l'esprit de P-Lean. Certaines entreprises disent mettre en œuvre la démarche Lean pour leurs opérations de progrès, mais occultent totalement l'autonomisation. C'est une erreur et un abus de langage. Lean n'étant pas une marque déposée, chacun est libre de l'utiliser à sa guise. Mais il faut être précis sur ce que l'on veut : une réelle amélioration de performance de l'entreprise, ou une simple apparence d'amélioration pour suivre la mode et rassurer les actionnaires. Aucun compromis n'est possible entre les deux approches. Dans le cas de la seconde, il n'y a aucune amélioration tangible à espérer.

Le principe d'autonomisation implique en contrepartie que le manager vérifie au préalable que les compétences nécessaires pour accomplir les activités sont réunies.

Il ne s'agit pas de déléguer une responsabilité à une personne qui n'a pas les capacités requises pour l'assumer. La délégation de responsabilité ou l'autonomisation est elle-même une responsabilité. La même règle s'applique. Si la personne n'a pas tout à fait les compétences requises, il est de la responsabilité de son supérieur hiérarchique de compléter ses capacités par une formation, un coaching ou tout autre moyen qui lui permettra de combler ses lacunes et ainsi de réaliser son travail en toute efficience. Le principe d'autonomisation va donc de pair avec le principe de suppléance, selon lequel lorsqu'une activité excède les capacités d'une personne ou d'une équipe, le supérieur hiérarchique a alors le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité. Autrement dit, le chef ne doit pas remettre en cause la responsabilité déléguée, il doit laisser la personne décider, mais il doit aussi lui apprendre à obtenir tous les éléments de jugement requis pour prendre la bonne décision. Il est capital de bien distinguer cette attitude de celle qui consiste à fournir des éléments susceptibles d'orienter le choix de la personne et qui s'apparente à de l'ingérence. Il est impératif que le subordonné ait conscience que c'est lui qui a pris la décision, sinon vous le déresponsabilisez et il n'y a plus d'autonomisation, c'est-à-dire que la personne n'est pas plus autonome qu'avant.

Pour bien comprendre le principe de subsidiarité, il faut revenir aux origines latines du mot : *subsidiarii*, qui signifie « troupe de réserve », ou encore *subsidium* qui signifie « réserve », « recours » ou « appui ». On voit bien ici la double notion impliquée par ce principe :

- d'un côté la non-intervention (on laisse faire) ;
- de l'autre la capacité d'intervention en cas de besoin (la suppléance).

En résumé, l'autonomisation est mise en œuvre à partir du moment où l'on veille à ne pas confier à un niveau plus élevé ce qui peut être exécuté avec autant d'efficacité à un niveau plus bas. L'entreprise gagne ainsi mécaniquement en efficience, car moins de ressources sont sollicitées pour un résultat similaire.

Le gros avantage de l'autonomisation est que chaque personne ainsi responsabilisée et suffisamment autonome pour prendre les décisions qui s'imposent sur le périmètre de son poste, sera extrêmement motivée pour rechercher en permanence toute amélioration qui la conduira à plus d'efficience.

Imaginons une personne ou une équipe qui, grâce à son ingéniosité, arriverait à faire tout son travail de la semaine en seulement quatre jours. Elle pourrait alors disposer

librement de la journée gagnée ! Pour un amateur de pêche par exemple, quel bonheur de pouvoir s'adonner à sa passion librement et totalement le temps d'une journée complète chaque semaine ! Son supérieur hiérarchique n'y trouverait rien à redire du moment que le travail fourni reste de bonne qualité et que cette absence ne gêne aucune des activités de ses collègues. Il pourrait à la rigueur lui proposer de prendre en charge une activité supplémentaire, laquelle serait librement négociée avec l'intéressé.

● **Le manager P-Lean est un DRH**

Les figures 3.4 et 3.5 vous présentent deux visions opposées du management : une vision archaïque, qui oppose la base au sommet, et la version P-Lean du management, fondée sur la motivation des employés.

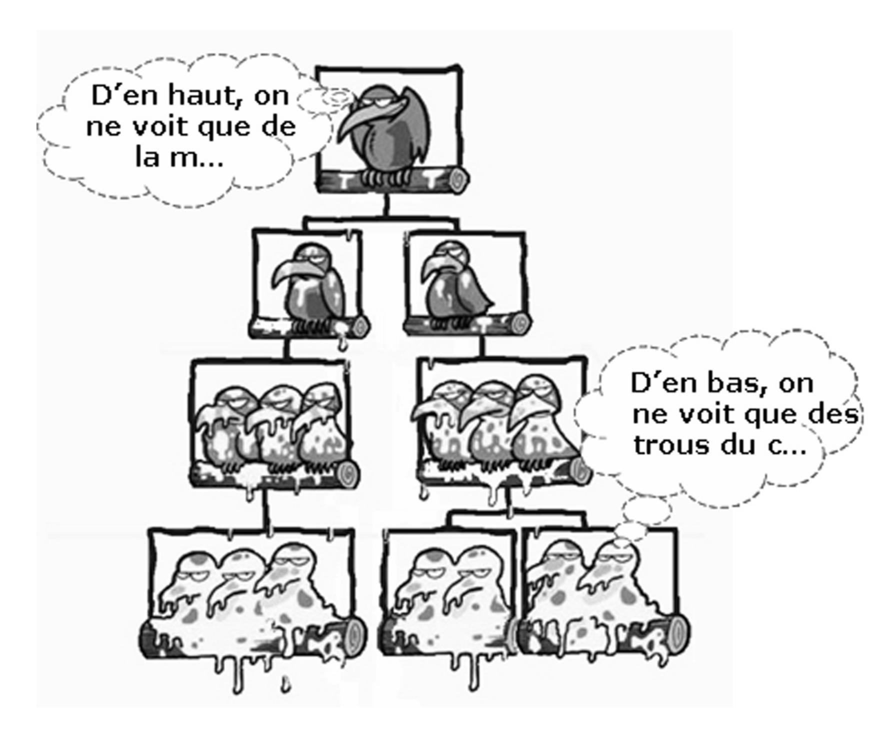


Figure 3.4 Vision archaïque du management

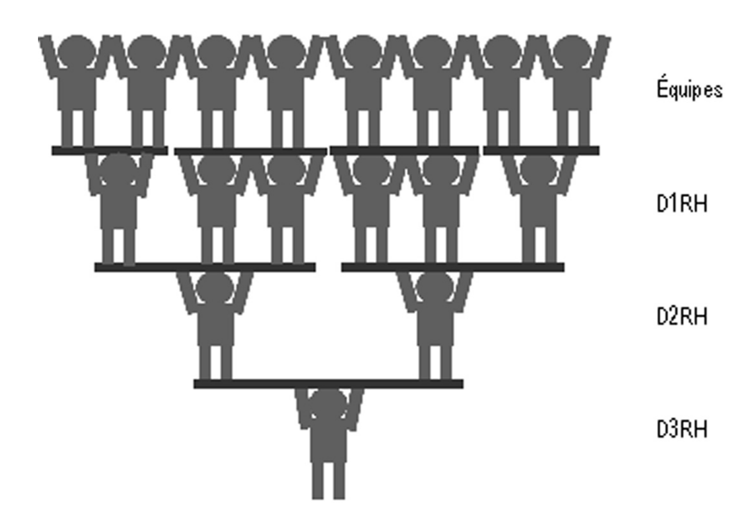


Figure 3.5 Vision P-Lean du management

Cette représentation peut vous paraître caricaturale, mais c'est celle qu'il vous faudra toujours avoir à l'esprit pour éviter de retomber dans les travers évoqués au chapitre 1. Nous avons vu que des personnes motivées sont plus performantes. Or pour les motiver, la première chose à faire est de ne pas les démotiver. C'est malheureusement ce qui se passe trop souvent, car beaucoup de fautes de management sont commises :

– **Mauvais accueil des nouveaux embauchés** : cette tâche est parfois considérée comme rébarbative et traitée avec mépris par la hiérarchie dans les entreprises. Elle est parfois déléguée à une autre personne, la secrétaire par exemple, alors que c'est au chef d'accueillir la personne qu'il a choisie, ne serait-ce que pour lui témoigner toute la confiance qu'il place en lui, et pour le remercier d'avoir accepté le poste qui lui a été offert. Le chef devrait ensuite le présenter personnellement à toute l'équipe afin de faciliter son intégration, et manifester par son attitude que c'est lui qui est en charge de la cohésion de l'équipe, de l'organisation du travail et de l'efficience collective. Malheureusement, il arrive souvent que le nouvel embauché arrive sans que rien n'ait été prévu pour le recevoir, pas même un bureau ni les outils dont il aura immédiatement besoin pour travailler. Ce piètre accueil produit un très mauvais effet sur l'intéressé. Sa première image de l'entreprise est négative et risque de le démotiver. Au départ, toute personne qui accepte un poste est par définition motivée, sinon elle aurait choisi une autre entreprise ou aurait préféré rester au chômage. Il est donc impératif de préserver et même de développer la motivation du nouvel embauché.

- **Manque de communication** : par manque de considération pour leurs employés, certains managers ne leur accordent que très peu de temps. Ils négligent les réunions d'information qui seraient pourtant l'occasion de donner à ces derniers une vision plus large de leur travail au sein de l'entreprise. Voyant sa contribution à la construction de l'édifice, l'employé perçoit en effet tout l'intérêt de son travail, et cela le motive naturellement. Si au contraire il ne voit pas ce que son travail apporte à l'entreprise, s'il ne sait pas qui utilise le résultat du travail qu'il a réalisé, sa motivation sera faible et la qualité de son travail en pâtira. Les réunions d'information sont un excellent outil de motivation. Il convient cependant de ne pas en faire trop, la communication doit rester crédible. En ce qui concerne les chefs qui fonctionnent selon le très mauvais principe « *Je détiens l'information, donc le pouvoir* », et qui de ce fait cachent volontairement toute information autre que celle dont l'employé a immédiatement besoin pour effectuer son travail, ils devraient être systématiquement écartés dans une entreprise P-Lean pour être remplacés par des DRH (voir définition plus loin).
- **Reconnaissance non objective du travail fourni** : dans le syllogisme de M. Taiichi Ohno, la seconde prémisse ne doit pas être oubliée : *« Lorsque les résultats sont reconnus, les personnes sont encore plus motivées. »* Il s'agit de bien évaluer, en toute objectivité, les résultats de chacun. Or dans les faits, ce n'est pas toujours le cas ; certains privilèges ou autres relations de copinage font beaucoup de mal aux entreprises. C'est pourquoi la méthode P-CMM© a consacré un chapitre entier à ce thème. Je me souviens par exemple de Rémy, un stagiaire que j'ai eu à encadrer dans le passé. En fin de stage, j'avais noté son rapport 14/20. En réalité, son travail ne méritait que 12, mais comme on m'avait prévenu que son père était l'un des dirigeants les plus haut placés de la société, j'avais gonflé la note. Un matin, la secrétaire m'avertit avec un air grave que le père de Rémy a appelé et qu'il a demandé à me voir immédiatement. Je n'y prête pas vraiment attention et je me mets à mon travail. Vers 10 heures, le père de Rémy m'appelle et d'une voix furieuse me reproche de vouloir compromettre la carrière de son fils, me disant qu'avec un 14 il ne pourra pas faire son master aux USA et que sa carrière en sera gâchée. Sereinement, je lui réponds que le travail de son fils mérite tout juste 14, pas plus. Furieux, il a raccroché, et je n'ai jamais eu d'ennuis par la suite, contrairement à ce que l'on m'avait pourtant fait craindre. Je pourrais citer d'autres types de privilèges qui paraîtraient inconvenants, aussi je m'en garderai car vous en connaissez certainement vous aussi. Les privilèges ont pourtant été abolis le 17 août 1789 avec la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Malheureusement, certaines pratiques de l'Ancien Régime persistent parfois dans quelques coins reculés de certaines entreprises. Ce système est

contre-productif car un privilège est un facteur de démotivation pour les autres employés. En effet, si le travail fourni n'est pas objectivement reconnu, la jalousie s'installe (voir le paragraphe 1.7), et les autres employés ne travaillent plus car ils savent que c'est toujours le même qui se verra confier le travail le plus intéressant, recevra la meilleure augmentation ou obtiendra la promotion. Veillez donc à abolir les privilèges et à promouvoir la reconnaissance objective du travail fourni. Sans nécessairement tomber dans les extrêmes, nous avons trop souvent tendance à fonctionner à l'affectif, c'est-à-dire que nous cherchons à nous entourer de personnes avec qui nous nous entendons bien. C'est humain, mais cette affection ne doit jamais nous conduire à privilégier l'un de nos proches au détriment d'une personne dont le travail est plus efficient.

Il existe bien d'autres fautes de management qui démotivent, comme nous l'avons vu précédemment : comportement propre aux « sales cons », avarice, etc. Les managers P-Lean devront tout faire pour éviter la démotivation de leurs équipes et s'ingénier au contraire à développer leur motivation.

Le **rôle du manager P-Lean** est inspiré de celui du chef d'équipe chez Toyota. Ce chef d'équipe consacrerait en moyenne 50 % de son temps au remplacement des absences, 20 % à la résolution de problèmes (*andon* en japonais, littéralement « lampion »), c'est-à-dire la gestion des urgences, des imprévus, etc., 15 % à la formation de son équipe, et 15 % au contrôle qualité de second niveau, c'est-à-dire la vérification que tout, y compris les vérifications du produit réalisé et du processus pour l'élaborer, a bien été effectué.

Le manager P-Lean peut être un directeur, un chef de service, un responsable d'équipe ou toute autre personne ayant pour principale mission le développement des ressources humaines (DRH, qui signifie également développeur des ressources humaines). Le DRH P-Lean n'est pas un gestionnaire de ressources humaines tel que nous pouvons l'observer dans les entreprises actuellement. Sa mission ne consiste pas uniquement à encadrer une équipe, distribuer le travail, évaluer le résultat en fin d'année, accorder des augmentations ou distribuer des promotions.

Dans son acception péjorative, le terme « gestionnaire » des ressources humaines me fait penser à un gestionnaire de stock dans un supermarché. Lorsqu'il manque des nouilles dans le rayon, le gestionnaire va chercher quelques paquets dans la réserve pour le réapprovisionner. Certains managers se comportent ainsi lorsqu'il manque des ressources sur un projet : ils embauchent quelques personnes ou font appel à des prestataires pour combler le manque. Cela peut vous paraître cynique et caricatural, mais c'est justement ce comportement que cet ouvrage se propose de corriger.

Le manager P-Lean est un **développeur de ressources humaines** qui doit consacrer plus de la moitié de son temps à cette activité. Il s'agit bien ici de développer les compétences de son équipe, c'est-à-dire de faire en sorte que chaque membre de l'équipe acquière individuellement et régulièrement des compétences supplémentaires pour mieux réaliser son travail, pour être plus efficace et plus efficient, mais aussi pour être capable d'assumer d'autres fonctions, d'effectuer d'autres activités nécessaires dans le service. Une meilleure formation doit permettre à chacun d'effectuer plusieurs tâches. L'entreprise bénéficie ainsi de la flexibilité nécessaire pour prendre en compte les fluctuations du travail à réaliser tout en préservant un haut niveau de performance.

La mission du manager P-Lean et son talent consistent d'abord à **savoir exploiter les compétences** disponibles dans son équipe, et surtout à les étendre. Actuellement, il est assez fréquent qu'un manager n'exploite pas toutes les compétences de son équipe, soit parce qu'il ne les connaît pas toutes, soit parce qu'il distribue le travail de façon mécanique. Pour étendre les compétences de son équipe, il convient préalablement de commencer par s'enquérir des désirs de chacun (voir le paragraphe 3.1.3 consacré à la méthode A-Ha). Il serait dommage de gaspiller du temps à former une personne alors qu'une autre possède la compétence requise mais ne l'utilise pas. De même, si une personne de l'équipe est motivée à l'idée d'exercer une nouvelle compétence, elle serait déçue qu'une autre soit choisie pour assurer cette tâche.

Le manager P-Lean doit également **corriger certains points faibles** qui causent régulièrement des problèmes dans l'entreprise (nul n'est parfait, moi le premier). Nous avons tous des préférences, des domaines précis de compétence et, reconnaissons-le, des points faibles ou des choses que nous faisons moins bien. Il est de la responsabilité du manager P-Lean de pallier ces points faibles de la façon la plus adéquate. Pour cela, il convient d'abord de comprendre la cause du problème récurrent. Si c'est un problème de formation ou de mise en œuvre, une explication, une démonstration ou un coaching peut suffire. Si la personne n'aime pas faire ce travail et que c'est la raison pour laquelle elle le fait mal, il est probablement possible de la réaffecter à une autre tâche plus motivante pour elle. Si aucune personne de l'équipe n'est intéressée par ce travail, un recrutement spécifique peut être une solution, et ainsi de suite. Je ne vais pas vous citer toutes les mesures envisageables, mais sachez que le manager P-Lean devra trouver une solution, et surtout ne pas laisser perdurer le problème.

Le D1RH

Au premier niveau de la hiérarchie, selon la taille de l'entreprise, nous trouvons le **responsable d'équipe** ou le **chef de service**. Nous l'appellerons le **D1RH**. Il doit consacrer plus de la moitié de son temps au développement des compétences de son équipe, c'est-à-dire qu'il doit former ou coacher les personnes qui en ont besoin, suivre au quotidien le travail de chacun – mais surtout sans demander de *reporting* formalisé, devenu sans intérêt avec l'autonomisation –,faire régulièrement le tour des personnes, leur demander si tout se déroule bien. Si une personne rencontre une difficulté, il doit lui expliquer comment faire, un peu à la manière d'un compagnon du tour de France coachant son apprenti. Au risque de paraître paternaliste, je soutiens que cette technique permet d'instaurer un bon dialogue et donne du crédit à la hiérarchie. En effet, lorsque le manager montre à un subordonné comment résoudre un problème, sa compétence est immédiatement reconnue et elle est spontanément sollicitée en cas de difficulté. Un climat de confiance s'établit, tant du point de vue du subordonné, qui sait que son manager intervient constructivement, que du point de vue du manager, qui sait que son subordonné le sollicitera à la première difficulté et ainsi qu'il commettra beaucoup moins d'erreurs. Le contrôle devient inutile et la qualité de la production est alors très supérieure. Pour cela, le D1RH doit impérativement être présent « sur le terrain » plus de la moitié du temps, voire si nécessaire les trois quarts du temps. Combien de temps votre manager passe-t-il sur le terrain à coacher ceux qui en ont besoin ? C'est un bon indicateur de déploiement de la méthode P-Lean.

Remarques

J'ai indiqué ci-dessus qu'avec P-Lean le *reporting* n'a plus d'intérêt. Souvenez-vous du paragraphe 1.3, des « accros » aux indicateurs et des personnes employées à plein temps pour les constituer : tout cela devient superflu avec l'autonomisation. Vous avez déjà pu remarquer dans votre entreprise que la plupart des indicateurs n'avaient aucune valeur ajoutée, qu'ils ne servaient pas à fournir l'information recherchée, qu'ils ne permettaient pas de prendre les bonnes décisions, soit parce qu'ils étaient bien souvent erronés et que leur analyse était mal effectuée, soit tout simplement parce qu'ils n'étaient jamais exploités. Avec P-Lean, le D1RH, sur le terrain la plupart du temps, n'a plus besoin de *reporting* pour connaître l'avancement des travaux. Il le voit lui-même. En outre, le fait d'être présent lui permet de comprendre les raisons d'un éventuel retard par rapport aux prévisions. En analysant la cause du retard des travaux dont il a été témoin, il lui sera facile de trouver le remède efficace, de l'expliquer à l'équipe et de le faire appliquer. La suppression des *reporting* a de plus l'avantage de réduire le nombre de réunions interminables où beaucoup s'ennuient. Les équipes gagnent ainsi automatiquement du temps et peuvent se consacrer à des tâches à stricte valeur ajoutée. Nous verrons ce troisième concept P-Lean plus loin, au paragraphe 3.2.2.

En dehors du temps qu'il passe avec son équipe (au moins la moitié), le D1RH partage le temps qui lui reste entre les activités suivantes :

- la **résolution de problèmes** (*Andon*), c'est-à-dire le traitement des urgences, des imprévus, etc. et éventuellement les remplacements de personnes absentes en cas de besoin ; en effet, aucune planification de travaux, même très automatisés, ne se déroule comme prévu, il y a toujours une plus ou moins grande fluctuation des éléments d'entrée pour les travaux à réaliser ; les équipes autonomisées y font face la plupart du temps grâce à leurs compétences et à leur réactivité, mais il arrive que l'intervention du D1RH soit nécessaire pour traiter l'imprévu ; dans l'urgence d'une livraison à cause d'un retard par exemple, le D1RH doit pouvoir remplacer une personne absente de son équipe, ou ajouter un poste de travail supplémentaire pour accélérer la production. Cette faculté permet de respecter la planification des travaux initialement prévue et de garantir la performance du service ;
- le **recours au support de sa hiérarchie**, c'est-à-dire au coaching dont il a lui-même besoin pour acquérir les compétences nécessaires s'il veut à son tour apporter son aide à son équipe et résoudre ses difficultés ; son équipe a été autonomisée grâce aux compléments de compétences qu'il a acquises en tant que D1RH, mais il aura probablement dû faire appel à sa hiérarchie pour traiter des cas difficiles ; le D1RH a donc lui aussi besoin de développer ses compétences pour assumer en toute autonomie sa mission ; il convient de prévoir que ce support peut nécessiter jusqu'à 20 % de son temps au début de la mise en œuvre de P-Lean ;
- l'**élaboration de synthèses sur l'efficience de son équipe** (nous pourrions dire qu'il effectue un contrôle de deuxième niveau de la production de son équipe) : la plupart du temps, son équipe autonomisée est capable d'effectuer seule le travail à réaliser et de respecter les contraintes et les objectifs ; cependant, des dérives peuvent toujours survenir malgré le total engagement des équipes ; le D1RH doit en conséquence s'assurer du parfait avancement des travaux en effectuant un léger contrôle ; cela lui permet de mesurer l'efficience de l'équipe, mesure qui lui servira de base pour accorder les récompenses ;
- la **définition des orientations stratégiques** (tout du moins la participation à leur définition), c'est-à-dire les choix majeurs de l'entreprise, la politique commerciale, la politique produit, etc. : j'ai placé cette tâche en dernier car c'est une prérogative du management qui ne risque pas d'être oubliée ; elle reste d'actualité avec P-Lean, mais il conviendra de placer les autres activités en priorité afin d'être sûr de ne pas les minimiser.

En plus du développement des compétences de son équipe grâce à son coaching, le D1RH doit également **promouvoir la prise de décision parmi ses subordonnés**, ce que P-Lean appelle l'autonomisation, vue au paragraphe 3.2.2. Chaque personne doit être responsable de son travail et être capable d'en évaluer la qualité et l'efficience. En cas de qualité insuffisante, la personne doit pouvoir prendre elle-même une décision pour remédier au problème. Le D1RH ne doit jamais avoir recours à l'autorité, mais expliquer les avantages et les inconvénients de chaque option. Il ne doit jamais prononcer de sanctions hâtives, mais essayer de comprendre, avec l'intéressé, pourquoi une erreur a été commise. Une erreur a souvent plusieurs causes. Certes, une personne a pu être inattentive, mais il nous arrive à tous d'être distraits. Cette éventualité est donc prévisible, et l'entreprise doit la prévoir dans son fonctionnement. En cas d'erreur grave ou récurrente, il convient alors de se demander si les procédures de l'entreprise sont suffisamment robustes pour résister aux erreurs humaines. N'y aurait-il pas une faille dans l'organisation qui permet cette erreur ?

Exemples d'analyse et de prise en compte des sources d'erreur

- Prenons l'exemple de la faute commise par M. Kerviel à la Société générale et qui a causé à la banque une perte de cinq milliards d'euros : les tribunaux ont établi que les procédures de contrôle étaient manifestement insuffisantes et que la connivence était tolérée. Je rappelle que la banque a été condamnée en juillet 2008 à verser une amende de 4 millions d'euros pour défaut de contrôle. La cause est donc bien un problème de pratiques non maîtrisées plutôt qu'une erreur individuelle.
- En aéronautique, les erreurs possibles du pilote sont prises en compte dans la conception de l'appareil. Des contrôles multiples sont intégrés dans les équipements de navigation, des redondances permettent de détecter les éventuelles pannes et un processus de réalisation très contrôlé garantit la sécurité des vols. Le système de navigation interdit ainsi certaines manœuvres. C'est à cette condition que l'avion est devenu le moyen de transport le plus sûr. Il doit en être de même dans votre système de management.

N'oublions pas que nul n'est parfait : il est par exemple possible que le D1RH ait surestimé les compétences d'une personne, auquel cas un coaching insuffisant en est alors peut-être la cause. Ainsi, pour tous les problèmes rencontrés, le D1RH travaillera avec son équipe à la recherche des causes premières et évitera de recourir à une sanction lapidaire. Chacun y réfléchira et proposera une solution. Celle qui sera retenue devra recevoir l'agrément de tous, ou du moins un compromis devra être trouvé.

Par exemple, afin de respecter l'autonomisation, le D1RH ne devrait pas participer à des réunions avec les clients lorsque celles-ci concernent le projet. C'est le rôle du

chef de projet ou du commercial. En tant que personnes autonomisées, l'un comme l'autre ne devraient plus avoir besoin du support de leur supérieur hiérarchique face aux clients dans un cas comme celui-ci. Or il arrive parfois que les grandes décisions sur un projet soient prises par la hiérarchie et non par le chef de projet. Cela est contraire à l'autonomisation. Cependant, lorsque des réunions sont organisées à un haut niveau chez le client, il est bien évident que les managers P-Lean y participent.

Concernant l'élaboration des synthèses sur l'efficience de son équipe, le D1RH devrait se contenter d'un minimum d'indicateurs. Nous avons vu au paragraphe 1.3 l'ampleur du gaspillage causé par les dévoreurs d'indicateurs, et nous verrons au paragraphe suivant que les activités nécessaires pour les constituer n'ont pas de valeur ajoutée intrinsèque. Ainsi, si l'objectif de performance à atteindre est simple et clair, tout indicateur devient inutile. Pour mesurer l'efficience de son équipe, le D1RH devra faire preuve d'une totale objectivité et d'une parfaite équité. Il est hors de question de laisser planer le moindre doute autour des évaluations car cela pourrait en démotiver certains. Idéalement, le résultat des évaluations devrait être compris et accepté par chacun des membres de l'équipe, et, en cas d'avis divergents, un compromis satisfaisant devrait impérativement être trouvé.

Le D2RH

Au deuxième niveau se trouve le **D2RH**, c'est-à-dire le chef du D1RH, également appelé le Développeur de développeurs des ressources humaines (DDRH ou D2RH). Sa mission principale est de développer les compétences de ses D1RH, c'est-à-dire de former, stimuler, compléter et étendre les compétences en management de ses subordonnés chargés de développer à leur tour les compétences techniques ou commerciales de leur équipe.

Il faut bien comprendre la différence de compétences requises à chaque niveau. Entre les équipes chargées des réalisations, des ventes ou des achats par exemple, les compétences sont essentiellement techniques, commerciales ou juridiques. Au premier niveau de la hiérarchie, ces compétences viennent en second puisque non directement exploitées par le D1RH. Elles sont néanmoins nécessaires pour comprendre les difficultés que rencontre un membre de l'équipe, pour le conseiller quant à la solution à mettre en œuvre, ou pour effectuer un remplacement temporaire. La principale compétence du D1RH est le management de personnes, c'est-à-dire la compréhension de leurs motivations, la connaissance de leurs compétences techniques ou commerciales, l'identification de leurs points faibles, et surtout l'aptitude à les motiver pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Au deuxième niveau de la hiérarchie, la principale compétence est l'**analyse objective des talents des**

D1RH en matière de développement des compétences de leur équipe. Comme le D1RH avec son équipe, le D2RH doit consacrer la majorité de son temps à former ou à coacher les D1RH qui en ont besoin, à suivre le travail de chacun, à analyser leurs réactions ou leurs attitudes face aux difficultés rencontrées avec un membre de leur équipe. Il doit leur suggérer au besoin de modifier leur comportement si celui-ci a pu braquer une personne, la démotiver ou pénaliser la synergie de l'équipe.

Le D1RH étant en contact direct avec les forces vives de l'entreprise, le D2RH doit s'assurer que son subordonné possède les compétences requises pour motiver son équipe et obtenir d'elle la meilleure efficience. Le D2RH dispose d'un recul suffisant pour analyser au mieux les performances des équipes et prodiguer les conseils appropriés aux D1RH qui pourraient obtenir de meilleurs résultats.

Très souvent, en début d'année, les directeurs dans les entreprises organisent de grands séminaires auxquels sont conviés tous les services pour effectuer un bilan de l'année passée et présenter les objectifs de celle qui commence. Ces événements se déroulent parfois à grand renfort de présentations à l'esthétique soignée, mises au point par le service de communication. Les discours égrènent des chiffres à n'en plus finir, et voilà les équipes habillées pour la fin de l'hiver. Certains profitent de leur présence sur le podium pour s'écouter parler à la foule pendant que celle-ci s'impatiente en pensant au cocktail généralement offert pour clore la cérémonie. Dernièrement, j'ai eu l'occasion d'assister à un événement de ce genre, et après en avoir discuté avec d'autres personnes, je me suis posé la question de l'objectif d'une telle réunion. Au départ, il s'agit certainement de motiver les équipes et, à cette fin, les résultats de l'année écoulée sont passés en revue, des félicitations sont généreusement prodiguées, mais la nouvelle année s'annonçant difficile, on conclut par la nécessité de redoubler d'effort. Tel est le scénario habituel de ces réunions. Au risque de vous paraître cynique, j'ajouterai qu'elles atteignent rarement leur objectif. Les équipes y assistent parce qu'elles s'y sentent obligées vis-à-vis de leur chef, d'autres ne refusent jamais un cocktail, mais, quoi qu'il en soit, les personnes en ressortent avec une impression de déjà-vu, le fond du discours étant toujours le même.

Dans une entreprise P-Lean, ce type d'événements relèvera de la compétence du D2RH, qui aura pris soin de préparer son discours. Le but étant clairement de motiver les équipes quant aux objectifs de la nouvelle année, le D2RH devra veiller à ce que cette opération soit efficace, c'est-à-dire à ce qu'elle produise l'effet escompté. Autrement dit, après avoir établi les objectifs de la nouvelle année, il devra rechercher les moyens de motiver les équipes pour qu'elles aient envie d'atteindre ces nouveaux objectifs. Le D2RH écartera immédiatement l'idée de reprendre les planches PowerPoint de l'année précédente et de les réactualiser – pratique malheureusement

encore d'actualité dans certaines entreprises. Dans une entreprise P-Lean, le D2RH devra impérativement faire l'effort de comprendre en profondeur les forces et les faiblesses de ses équipes. Il devra analyser les éventuels écarts entre les résultats et les objectifs de l'année précédente, déterminer leur cause première, chercher les moyens d'interpeller efficacement les équipes sur les points les plus faibles et de les motiver pour qu'elles corrigent durablement les écarts. Là encore, la recette de l'année précédente ne pourra être reprise, on évitera tout ce qui est usé en termes de communication. Le D2RH devra chercher un nouvel angle d'approche pour stimuler les désirs (*Wants*) des équipes. Ce ne sera pas toujours chose facile, mais la mission du D2RH est de **garantir la meilleure efficience collective des équipes des D1RH**. Il ne faut pas hésiter à travailler le message à faire passer, car il est capital pour la motivation des équipes et des D1RH.

En dehors du temps qu'il passe avec ses D1RH, voire, pour certains événements, directement avec les équipes, le D2RH partage le temps qui lui reste entre les activités suivantes :

– la **résolution de problèmes** (*Andon*) : urgences, imprévus, remplacements des D1RH absents, etc. : il peut arriver qu'un D1RH ne parvienne pas à traiter une surcharge ponctuelle de travail liée soit à un important besoin soudain de coaching, soit à une absence prolongée d'un membre de son équipe qu'il doit en conséquence remplacer ; dans ce cas, le D2RH doit pouvoir remplacer ponctuellement un D1RH surchargé pour ne pas risquer de pénaliser l'efficience de l'équipe ; cette faculté permet d'assurer une meilleure efficience collective des services ;

– le **recours au support de sa hiérarchie**, c'est-à-dire au coaching dont il a lui-même besoin pour acquérir les compétences qui lui manquent pour apporter son support non pas aux membres d'une équipe mais aux managers d'équipe que sont les D1RH ; le D2RH peut avoir lui aussi besoin de développer ses compétences pour assumer totalement sa mission ;

– l'**élaboration de synthèses sur l'efficience collective des services** : les D1RH autonomisés sont capables de gérer leurs équipes et d'accorder les réductions de temps de travail, mais il ne sera pas inutile que le D2RH consolide les performances de ses services ; en cas de léger écart avec les performances attendues, le D2RH doit analyser cet écart, déterminer sa cause et proposer au(x) D1RH une action corrective ; en cas de parfaite adéquation entre les performances réalisées et les résultats attendus, il accordera aux D1RH les récompenses qu'ils méritent ;

– la **définition des orientations stratégiques de son périmètre**, c'est-à-dire les choix majeurs intervenant dans son domaine et sa contribution à ceux de l'entreprise.

Le D3RH

Au troisième et dernier niveau, nous trouvons communément un **directeur chargé d'encadrer des chefs de service** ou d'autres directeurs selon la taille de l'entreprise. Ce manager P-Lean est un **D3RH**, c'est-à-dire un Développeur de développeurs de développeurs des ressources humaines (DDDRH ou D3RH). Cette fois, les compétences techniques ou commerciales sont très secondaires, puisque totalement assumées par des équipes formées et responsabilisées, et complétées au besoin par les conseils des D1RH. À ce niveau, la principale compétence requise est le **management de personnes**. Le D3RH joue le rôle du bon père de famille, ou du général capable de conduire ses troupes à la bataille, lui-même se tenant à la tête du cortège. Le D3RH est un véritable manager d'hommes, ses compétences sont reconnues, il possède un grand charisme, il sait parler à ses directeurs et chefs de service et les convaincre de s'engager à fond dans les objectifs de l'entreprise, et il bénéficie en retour de leur confiance absolue.

C'est lui qui définit la stratégie de l'entreprise, sa politique commerciale et ses objectifs. Son talent est d'**obtenir l'adhésion loyale de tous ses D2RH**. À la différence des D1RH et des D2RH, il peut consacrer moins de la moitié de son temps au coaching : en effet, les D2RH ont déjà développé leur aptitude à manager des personnes lorsqu'ils étaient D1RH. Cette disponibilité supplémentaire du D3RH lui permet de se consacrer principalement à la stratégie de l'entreprise. Il est le dirigeant responsable de l'entreprise, le pilote qui fixe le cap à suivre et qui gère les risques.

Ce dernier point est très important. Rappelez-vous que l'autorité va de pair avec la responsabilité. Le dirigeant de l'entreprise détient donc l'autorité en matière de stratégie et décide du chemin à suivre, mais il devra également **assumer la responsabilité de toutes les embûches qui surviendront**. Ainsi, il devra gérer les risques menaçant l'entreprise qui sont à distinguer des risques que présentent les projets. En effet, ces derniers sont gérés par les chefs de projet autonomisés. Les risques relatifs à l'entreprise concernent les événements susceptibles de compromettre l'activité de l'entreprise ou sa pérennité : événements d'ordre financier[22], catastrophes naturelles (incendie, explosion, inondation, etc.), terrorisme ou vandalisme (attaque du système d'information), etc. Tous ces risques doivent être gérés au plus haut niveau de l'entreprise. Si le D3RH est de plus un visionnaire, il

22. Consulter à ce sujet la loi sur la sécurité financière de 2003.

pourra anticiper l'évolution des marchés, et définir une politique produit qui assurera une forte croissance à l'entreprise.

Maintenant, nous avons une vision parfaitement claire des différentes compétences nécessaires à chaque niveau de la hiérarchie (voir figure 3.5 présentée précédemment) :

– tout en haut se trouvent les équipes avec leurs compétences techniques, commerciales ou autres ;
– en support arrivent les D1RH, qui développent les compétences de leur équipe, règlent les problèmes et deviennent ainsi les garants de l'efficience de leur équipe ;
– en support des D1RH se trouvent les D2RH, qui développent les compétences des D1RH et parent à un certain nombre de problèmes qui, vous en conviendrez, diffèrent de par leur nature de ceux que rencontrent les équipes.

Ainsi, chacun comprend que les compétences requises pour résoudre les problèmes rencontrés à chaque niveau sont de natures très différentes. Avant d'accorder une promotion, il sera essentiel de s'assurer préalablement que la personne dispose de ces nouvelles compétences. Dans le cas contraire, on veillera à vérifier que les compétences à acquérir sont compatibles avec les motivations intrinsèques du candidat.

L'autonomisation peut faire craindre au niveau hiérarchique supérieur une perte de contrôle. Ce sentiment n'a pourtant pas de raison d'être, car la présence accrue sur le terrain en vue du développement des compétences procure en retour une plus grande visibilité sur les projets et donne une plus grande confiance dans les équipes ; le besoin de contrôle est alors diminué.

Il est fondamental de comprendre que, du côté des managers aussi bien que des équipes, P-Lean renverse la manière traditionnelle de voir les rôles. P-Lean implique une modification profonde du comportement et de la manière de penser. Chacun devrait prendre plaisir à apprendre de ses succès, mais aussi de ses échecs. Il ne s'agit pas de devenir cynique, mais de vivre pleinement les problèmes comme des opportunités pour progresser, au niveau individuel comme au niveau collectif. L'erreur est humaine, et il faut l'accepter. Je dis souvent à une personne qui a commis une erreur qu'il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent jamais. Dans le cas du manager, cette affirmation est toutefois inexacte, car ne pas décider, laisser pourrir une situation est toujours une erreur. Cette profonde différence de leadership par rapport aux techniques de management classiques explique la très grande difficulté qu'il y a à mettre en œuvre cette méthode. Chaque manager doit revoir sa manière de

communiquer et de penser. Rien n'est plus difficile et cela peut même être douloureux parfois, mais on en retire un sentiment d'enrichissement et souvent de la satisfaction. Si toutefois une telle démarche devenait trop douloureuse pour la personne, c'est peut-être que sa fonction ne lui convient pas. Suffisamment mature pour ne plus tomber dans le piège de la vanité, elle pourra à ce moment-là être réorientée vers un poste plus en adéquation avec ses besoins intrinsèques.

Rappelons la définition du leadership selon la norme ISO 9000 :

> **ISO 9000:2005**
>
> Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Le système de management P-Lean n'est-il pas une parfaite illustration du leadership selon l'ISO 9000 ?

En conclusion, les hiérarchies P-Lean ne seront pas présentées sous la forme d'une pyramide avec le dirigeant en haut et les équipes en bas, mais au contraire sous celle d'une pyramide inversée, le dirigeant se trouvant en bas et soutenant les équipes placées en haut. Cette vision de la hiérarchie est un principe incontournable de la méthode.

La reconnaissance

Dans une entreprise P-Lean, il convient d'admettre que nous n'avons pas tous la même endurance face au travail. Certains ne sont pas fatigués après avoir travaillé plus de 10 heures par jour sans interruption, d'autres éprouvent le besoin de faire une pause toutes les heures pour se détendre ou se distraire, de se changer les idées en allant chercher un café, bavarder avec des collègues, jouer à un jeu électronique ou simplement faire quelques pas. Il faut l'accepter et, par souci d'équité, expliquer sans porter de jugement de valeur que la différence de rémunération va de pair avec la différence de productivité.

En effet, nous sommes tous différents, certains sont grands, d'autres petits, certains ont les yeux bleus, d'autres les yeux verts… Pourquoi ne pas accepter que notre cerveau soit différent et que nos motivations aussi soient différentes ? Si nous reprenons les besoins fondamentaux décrits dans la méthode A-Ha – survie, affection, pouvoir, plaisir, liberté –, nous nous apercevons qu'ils sont répartis différemment selon les personnes (voir la figure 3.6).

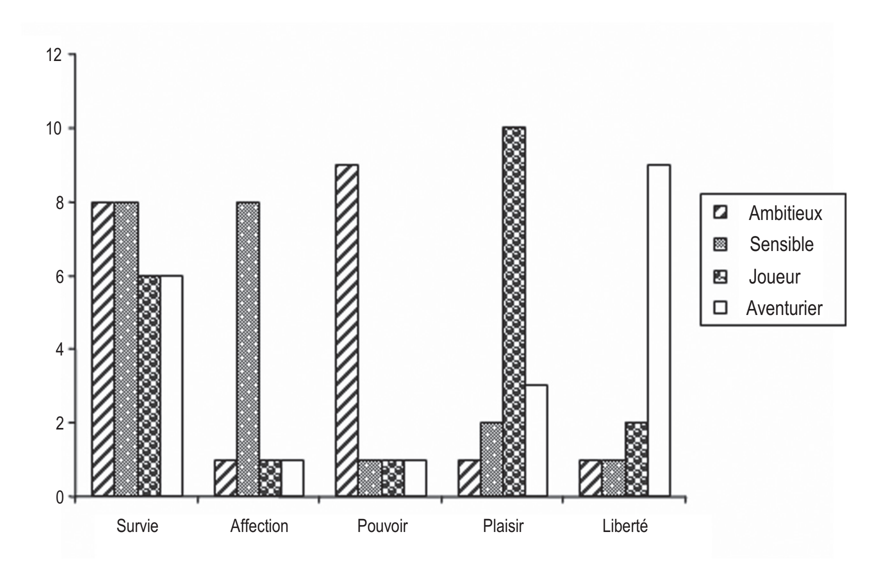


Figure 3.6 La répartition des besoins fondamentaux selon les personnes

Ainsi, une personne ambitieuse sera plus attachée au pouvoir, une personne sensible aura davantage besoin d'affection, un tempérament joueur recherchera le plaisir dans tout ce qu'il entreprend et un aventurier sera très jaloux de sa liberté. Si nous demandions à chaque personne d'indiquer le ratio qu'elle accorde à chacun de ses besoins fondamentaux, nous obtiendrions sans doute un diagramme ressemblant à celui de la figure 3.6.

Vous remarquerez que la survie est toujours une préoccupation importante, ce qui est bien naturel. Ces données étant profondément ancrées en chacun de nous, nous en faisons rarement état. Le manager P-Lean doit cependant essayer de les estimer en fonction des comportements observés chez chacun de ses subordonnés. Il doit également reconnaître leurs désirs (*Wants*), plus faciles à discerner en observant le comportement, ou, même si sa relation avec ses employés est excellente, en discuter avec chacun d'eux.

Le manager P-Lean doit accepter ces différences de répartition des besoins fondamentaux et de désirs entre ses subordonnés, et adapter sa communication pour l'axer sur le principal besoin (*Need*) de son interlocuteur. Ainsi il obtiendra de lui une plus grande motivation et un meilleur investissement dans son travail.

Au final, il y aura toujours un joueur qui ne pourra s'empêcher de se détendre l'espace d'un quart d'heure en jouant sur sa console de jeu ou en allant chahuter avec ses collègues ; de même qu'il y aura toujours un affectif qui interrompra régulièrement son travail pour bavarder avec un collègue, etc. À la fin de la semaine, du mois ou de l'année, il est évident que certains auront beaucoup plus travaillé que d'autres. La reconnaissance du travail fourni devra être accordée en conséquence. Les personnes matures sont conscientes de cette différence et elles la comprennent.

Dans l'évaluation du travail des subordonnés, les DxRH[23] veilleront à réduire au minimum la subjectivité introduite par leur côté affectif. Si nous sommes tous tentés d'apprécier davantage ce que fait une personne que nous estimons, il conviendra d'évaluer le travail réalisé par chacun avec le maximum d'objectivité.

Je me souviens de Paul, dans l'équipe que j'encadrais, qui chaque jour arrivait et partait juste à l'heure. Il ne participait jamais aux pots organisés dans le service et préférait rentrer chez lui. Cela me gênait un peu et je lui en avais parlé avec délicatesse. Il m'avait répondu qu'il n'aimait pas ces réunions festives. C'était une personne très sérieuse, réfléchie et très réservée. Je lui préférais de loin Jérôme, dont je connaissais la productivité. Lorsque Paul est parti sur un autre projet, j'ai dû me plonger dans son travail et j'ai découvert l'ampleur de la tâche qu'il avait accomplie. J'avais jusque-là sous-estimé la quantité de travail qu'il faisait, et je me suis rendu compte que si à l'inverse de Jérôme il parlait très peu, sa productivité était encore meilleure que celle de ce dernier. Depuis, j'adopte la plus grande prudence avant de juger le travail de quelqu'un, et je vérifie sur pièce avant de me prononcer sur toute évaluation.

J'ai connu certains chefs de service qui au contraire fonctionnaient trop à l'affectif et survalorisaient le travail de leurs protégés. Cette erreur se voit très vite et démotive les autres.

En conclusion, veillons scrupuleusement à évaluer objectivement le travail fourni et à accorder les récompenses en fonction de ce seul critère. La grande présence sur le terrain des D1RH et D2RH facilite l'évaluation objective du travail réalisé et permet une juste rétribution.

---

23. Les DxRH désignent les D1RH, les D2RH ou les D3RH selon le niveau hiérarchique.

Dans l'évaluation du travail des D1RH, les D2RH considéreront en priorité leur principale mission, à savoir le développement des compétences de leur équipe. Par développement, nous entendons les nouvelles capacités acquises par l'équipe, leur gain d'autonomisation, c'est-à-dire le niveau supplémentaire d'autonomie que l'équipe est capable d'assumer (prise de décision plus étendue). Ce développement étant directement lié à la capacité du D1RH à former son équipe, l'évaluation du développement des compétences de l'équipe est une bonne mesure de l'aptitude du D1RH à dispenser ses compétences. Ainsi, le D1RH qui aurait encore tendance à pratiquer la rétention d'information développera moins les compétences de son équipe, et le D2RH, après avoir effectué une évaluation objective de son subordonné, lui accordera moins de reconnaissance, et lui rappellera la mission essentielle d'un DRH P-Lean.

L'arbitrage

Avec P-Lean, les DRH ont autonomisé leurs équipes, et ces dernières décident seules, la plupart du temps, de la solution à adopter pour résoudre les problèmes concernant leur travail. En cas de besoin, une personne de l'équipe a la possibilité de faire appel à son manager pour un conseil, mais il peut arriver que des personnes ne soient pas d'accord sur une décision à prendre. Elles sollicitent alors leur manager pour qu'il écoute leurs deux points de vue et qu'il les aide à choisir une solution – c'est ce que l'on appelle l'arbitrage. Le DRH sollicité pourra adopter différents comportements selon sa sensibilité. Ainsi, la figure 3.6 peut également s'appliquer aux managers qui doivent intervenir devant leur équipe. Il y aura toujours des managers ambitieux, d'autres plus sensibles ou paternels, etc. En caricaturant, nous pourrions placer l'attitude des managers sur un axe avec à une extrémité ceux qui décident sans écouter, et à l'autre ceux qui écoutent sans jamais décider. En cotant tous les managers d'une entreprise, nous obtiendrions une gaussienne dont la moyenne et l'écart type caractériseraient le style de management de l'entreprise. En schématisant, nous pourrions obtenir des courbes semblables à celles présentées à la figure 3.7.

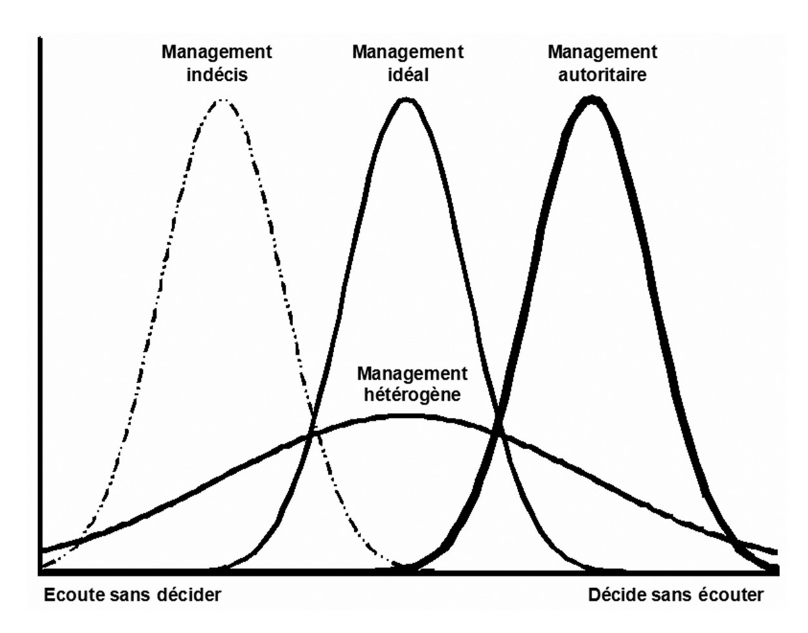


Figure 3.7 Les différents types de management

Le juste équilibre entre l'écoute et la prise de décision

Lorsqu'un nombre important de managers ne prennent jamais de décisions, soit parce qu'ils ne savent pas quoi faire (manque de compétences), soit parce qu'ils craignent les conséquences que pourraient avoir leurs décisions (manque de courage), nous avons affaire à une entreprise qui a tendance à laisser s'aggraver les problèmes et à laisser les équipes trouver seules les solutions. Ce n'est pas un signe d'autonomisation, car les managers n'assistent pas les équipes et ne leur prodiguent aucun conseil bien que celles-ci les sollicitent. On assiste à une **vacance du pouvoir** et l'entreprise pâtit des conséquences des problèmes qui perdurent.

A contrario, lorsqu'une part importante de managers prennent des décisions sans considérer les différents points de vue de leurs subordonnés, nous sommes face à une entreprise qui a tendance à se couper de ses équipes, avec des chefs autoritaires qui poursuivent loin devant la direction qu'ils ont choisie et des équipes loin derrière qui n'adhèrent à aucun des objectifs fixés par la hiérarchie. Les seuls outils de management sont alors la carotte et le bâton, la balance penchant parfois davantage vers le second : on parle alors de **management par la terreur**. L'entreprise pâtit cette fois du manque de motivation des équipes (productivité faible) et du manque d'adhésion aux objectifs de l'entreprise (les équipes suivent leur propre chemin en cherchant d'abord à se protéger).

Enfin, il peut arriver que les managers d'une entreprise aient un comportement très hétérogène, certains se montrant indécis et d'autres autoritaires. Nous obtiendrons alors une courbe avec un écart type important. L'optimum est très difficile à obtenir, mais nous comprenons tous que la performance maximale dans une entreprise est obtenue grâce à un **management idéal**, lorsque la très large majorité des managers sont totalement à l'écoute de leur équipe, soucieux de régler le plus rapidement possible les problèmes, et qu'ils n'hésitent pas à s'impliquer personnellement pour rechercher la meilleure solution. Avec l'autonomisation, la décision sera prise collectivement pour que chacun comprenne qu'il est impliqué dans le choix de l'option retenue et que c'est la preuve qu'il y adhère totalement. C'est la meilleure garantie de la mise en œuvre efficiente de la solution choisie.

Nous avons désormais tous compris que les managements extrêmes ne permettent pas à l'entreprise de fonctionner de manière optimale, et que les DxRH devraient promouvoir ou recruter des managers subordonnés qui savent trouver le juste équilibre entre l'écoute et la prise de décision. Ainsi l'entreprise devrait tendre vers la pratique d'un management idéal qui seul permet d'atteindre le plus haut niveau de l'efficience collective.

- **La « chasse au gaspi »**

Dans P-Lean, la « chasse au gaspi » est l'équivalent de la production à flux continus et tirés dans le Lean classique, avec en plus la dimension suivante : on ne fera quelque chose que si c'est vraiment nécessaire.

Une personne P-Lean, avant de faire quoi que ce soit, doit systématiquement se poser la question : « À quoi ça sert ? »

Si la personne n'a pas de réponse claire, il est préférable qu'elle passe immédiatement à la tâche suivante. Cela peut paraître provocateur, mais vous verrez que c'est la clé de l'efficience. Si, par la suite, la personne se rend compte que ce qui a été court-circuité avait une importance, cela ne pose aucun problème. Elle reprendra simplement cette tâche, et cette fois elle l'accomplira efficacement, car elle saura alors à quoi elle va servir. Si en revanche la personne n'éprouve nullement le besoin de revenir en arrière, elle aura gagné beaucoup de temps, ce qui lui donne une excellente occasion de faire une suggestion d'amélioration en proposant de supprimer la tâche inutile. En appliquant ce principe systématiquement, nous obtenons ainsi une amélioration continue de la performance des équipes. En effet,

beaucoup de travaux sont effectués machinalement, par habitude. Nous finissons par ne plus savoir pourquoi ils sont nécessaires. Le contexte évoluant en permanence, des pratiques devraient être modifiées ou adaptées, mais nous ne le faisons pas pour diverses raisons, et notamment parce qu'il nous semble toujours plus simple de continuer à faire comme avant. Certaines pratiques deviennent superflues, voire contre-productives, et personne ne s'en aperçoit. L'efficience régresse et nous perdons notre temps à faire des choses routinières peu agréables.

Cette technique a un autre mérite : celui de mettre en lumière un point faible dans les compétences de la personne qui a court-circuité à tort une activité. Cela ne présente aucune gravité pour l'entreprise étant donné que la personne autonomisée reviendra le plus souvent d'elle-même en arrière. Son DxRH pourra d'ailleurs profiter de l'occasion pour l'aider à compléter ses compétences. Ce complément de formation sera d'autant plus efficace que la personne s'en souviendra longtemps, et ne commettra plus cette erreur. Comme dit l'adage, c'est en forgeant que l'on devient forgeron, n'est-ce pas ?

La « chasse au gaspi » s'appuie, comme le Lean classique, sur les cinq étapes du flux tiré, à la différence près que la valeur n'est plus définie selon le point de vue du client mais selon le vôtre. C'est-à-dire que vous allez chercher en permanence votre propre intérêt (mais sans turpitude). Toutefois, celui-ci doit rester compatible avec celui des autres personnes de l'entreprise, sinon vous allez droit à l'échec, vous serez bloqué tôt ou tard. En effet, la valeur selon votre propre point de vue correspond à vos désirs (*Wants*). Or pour atteindre vos désirs, vous avez compris que le chemin pour y accéder passe par différentes étapes, dont une est la satisfaction de votre entreprise (la reconnaissance que votre supérieur vous témoignera sera liée à votre performance). De même, la valeur selon le point de vue de votre entreprise passe par la satisfaction des exigences de ses clients (un client choisit une entreprise pour la qualité de ses produits, et il accepte de les payer d'autant plus cher qu'ils satisfont ses propres valeurs).

Ainsi, la « chasse au gaspi » est fondée sur les cinq étapes fondamentales suivantes :

1. Définir la valeur ;
2. Identifier la chaîne de valeur ;
3. Établir le flux ;
4. Tirer le flux ;
5. Perfectionner.

Définir la valeur

La première chose à réaliser pour chasser le gaspillage est de **définir ce qu'est la valeur** du point de vue du client, c'est-à-dire ce que le client achète vraiment, et ce qu'il est prêt à payer. La valeur se définit par rapport au client ou à l'utilisateur final. Il s'agit de proposer à ce dernier une solution qui répond à son besoin, à un certain prix et dans un délai précis.

Quand vous achetez une voiture par exemple, le prix que vous acceptez de payer correspond à la valeur de l'usage que vous en ferez. Lorsqu'une voiture vous semble trop chère, c'est que vous n'êtes pas prêt à mettre un tel prix dans cette voiture, soit parce qu'elle dispose d'équipements ou de caractéristiques dont vous n'avez pas l'utilité, soit parce que vous n'en avez pas les moyens. Une fois cette valeur définie, vous pouvez la répartir selon ce qui a un prix à vos yeux. En faisant l'exercice, vous verrez que vous répartirez naturellement la valeur entre le moteur, la carrosserie, les équipements de sécurité, etc.

D'une manière générale, pour tout produit que vous achetez, vous allez relier la valeur à un critère de satisfaction qui sera fonction des caractéristiques du produit. Plus un produit vous procure de satisfaction – c'est-à-dire qu'il présente des caractéristiques que vous appréciez –, plus vous êtes prêt à le payer cher. Or toutes les caractéristiques ne sont pas appréciées de la même façon. Ainsi vous distinguez plusieurs types de caractéristiques :

- les **caractéristiques implicites**, celles que vous considérez comme normales : par exemple, la voiture doit démarrer même par temps froid et humide, car sinon, vous serez très insatisfait ; ces exigences ne sont pas toujours exprimées par le client, mais elles sont évidentes à ses yeux et doivent être impérativement satisfaites sinon c'est la grosse déception ;
- les **caractéristiques attendues**, celles que vous avez choisies et explicitement nommées : par exemple un moteur 2 litres, 5 portes et la climatisation ; la satisfaction est alors proportionnelle au niveau de performance ou de qualité du produit ;
- les **caractéristiques excitantes**, celles qui vous surprennent agréablement, vous procurent beaucoup de satisfaction, et vont au-delà de vos attentes : par exemple, la voiture est équipée d'un GPS de série ; vous n'y aviez pas pensé avant d'acheter la voiture, mais cette caractéristique présentée par le vendeur va vous décider à acheter ce modèle, même s'il est un peu plus cher que prévu.

C'est le professeur Noritaki Kano, de l'université de Tokyo, qui a établi ce modèle de relation entre la satisfaction client et les exigences qualité ou les caractéristiques d'un produit. La figure 3.8 vous en propose une schématisation.

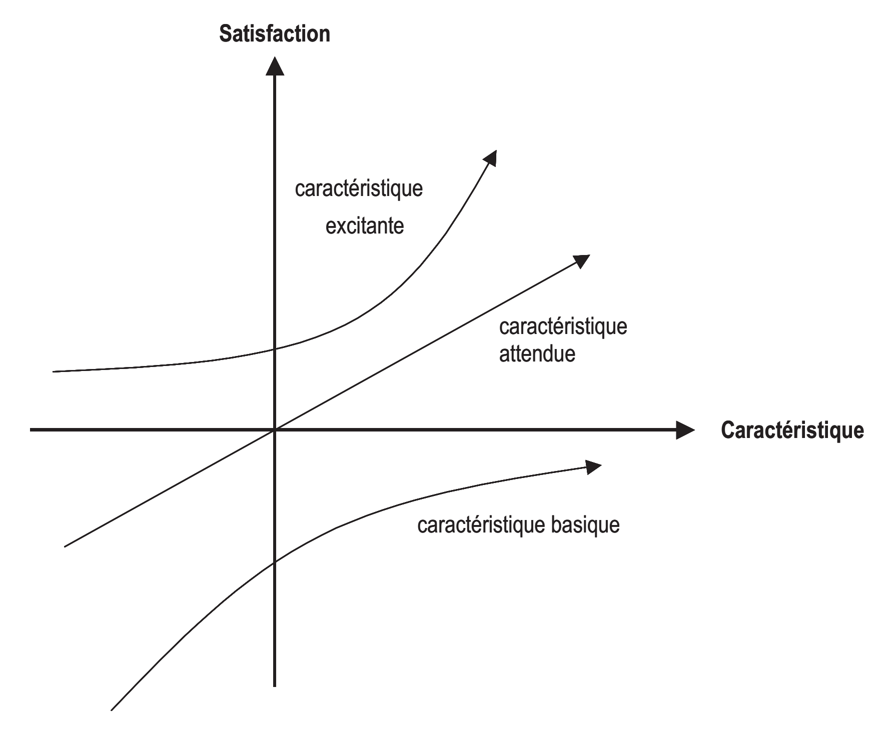


Figure 3.8 Diagramme de Kano

Nous voyons au travers de ces exemples que la définition de la valeur n'est pas un exercice simple, bien qu'elle puisse paraître évidente au premier abord. Dans les faits, il est rare que cette première étape soit rigoureusement respectée dans les entreprises, en raison bien souvent de la difficulté des questions qu'elle soulève. Enfin, on s'attache parfois plus à vendre le produit de l'entreprise qu'à prendre en considération le besoin réel du client. Nous n'aimons pas non plus les questions qui dérangent. Il arrive que nous accordions trop de valeur aux choses que nous aimons réaliser ou à celles que nous croyons importantes, et pas assez aux autres. Le client peut avoir un point de vue très différent, et nous risquons de travailler inutilement à des tâches ayant peu de valeur.

Cette première étape est néanmoins capitale car elle doit déterminer la vraie valeur pour le client, et par conséquence pour l'entreprise, et donc pour vous. En effet, nous

comprenons bien que les activités produisant la plus grande valeur pour les clients seront très suivies par la hiérarchie. Celle-ci sera d'autant plus encline à satisfaire vos désirs (*Wants*) que vous contribuerez à la production de cette valeur (P-Lean est une vraie démarche gagnant-gagnant). Cette valeur fixera les éléments importants de votre activité à partir desquels vous mesurerez votre performance. Vous devrez maintenir cette performance tout en ne travaillant que quatre jours par semaine, et c'est elle qui servira de référence pour mesurer votre amélioration.

Identifier la chaîne de valeur

Après avoir défini la valeur, la deuxième étape consiste à identifier la chaîne de valeur dans l'entreprise, c'est-à-dire l'enchaînement des actions à valeur ajoutée qui permet de fournir le produit ou le service attendu par le client. Cette étape permet également de mettre en évidence les nombreux gaspillages (appelés *muda* par les Japonais et les spécialistes Lean) dans les processus opérationnels.

Remarque

La valeur ajoutée doit s'entendre ici au sens strict : il s'agit des activités qui produisent directement de la valeur, cette même valeur qui est achetée par le client.

Reprenons l'exemple de la voiture à acheter. Imaginons maintenant que vous répartissiez le prix d'achat (la valeur) entre les différents éléments du processus de fabrication. Vous prendriez en considération les matières premières et la main-d'œuvre pour le montage et les essais, mais spontanément vous n'attribueriez aucune valeur au circuit de distribution, aux frais de vente, aux études menées en amont de la conception de la voiture, à la construction de l'usine, etc., parce que vous partez du principe que l'usine existe déjà, et que vous achetez une voiture et non une usine ni des études. Après réflexion, vous reconnaissez que la conception a un coût et vous acceptez volontiers d'y attribuer un prix. En ce qui concerne les frais de distribution, vous n'êtes pas prêt à y accorder une valeur car vous vous dites que vous pourriez aussi bien aller chercher votre voiture directement à l'usine. Après une seconde réflexion, vous devriez cependant accorder un prix à l'acheminement du véhicule jusqu'à votre porte. Quant au management, il vous a complètement échappé, et vous ne considérez pas qu'il apporte une valeur ajoutée à la voiture que vous achetez. Le management est simplement une activité destinée à piloter l'entreprise, à organiser les tâches d'assemblage des matières premières et à contrôler les essais. Autant vous comprenez que l'ouvrier qui fabrique la carrosserie produit de la valeur parce qu'il contribue directement à élaborer ce que vous achetez, autant le contremaître qui surveille l'ouvrier ne produit à vos yeux aucune valeur. Il

effectue un travail qui produit quelque chose que vous n'achetez pas directement et que vous aimeriez bien ne pas payer.

C'est la fabrication directe du produit acheté qui a de la valeur, par opposition aux activités de planification, de suivi ou de contrôle, qui sont certes nécessaires mais qui ne produisent pas de valeur. Ces activités garantissent seulement que le client se verra livrer le bon produit à l'heure prévue. Dans les projets Lean, certains s'offusquent facilement lorsque leur activité est définie comme n'ayant pas de valeur ajoutée. Pour éviter les problèmes, la tendance consiste alors trop souvent à considérer à tort des activités comme ayant de la valeur ajoutée, ce qui limite les gains potentiels de la démarche Lean. Rappelez-vous mon anecdote sur le nombre de signatures à apposer sur les demandes d'achat. Je recommande donc de classer toutes les activités de la façon suivante :

– **activités à stricte valeur ajoutée**, c'est-à-dire qui produisent directement de la valeur ajoutée ;
– **activités nécessaires**, c'est-à-dire qui ne contribuent pas directement à produire de la valeur ajoutée, mais qui sont néanmoins nécessaires pour réaliser le produit (planification, suivi, contrôle, acquisition de matières premières, etc.) ;
– **activités utiles**, c'est-à-dire non indispensables mais pouvant contribuer indirectement à une activité nécessaire ou à stricte valeur ajoutée (réunions, communication interne, fiche méthode, entretien des moyens de production, etc.) ;
– **activités neutres**, c'est-à-dire dont l'utilité n'est pas évidente ni démontrée (activité que l'on fait par habitude ou parce qu'elle a été imposée par une procédure, activité conduite suite à une hypothèse jamais vérifiée, etc.) ;
– **activités inutiles**, c'est-à-dire dont l'absence d'intérêt a été majoritairement reconnu après analyse (activité historique, obsolète).

Pour effectuer ce classement, il convient d'apporter des preuves tangibles ou des explications très claires sur l'objectif de chaque activité. Justifier l'existence d'une activité inutile pour la seule raison qu'elle crée de l'emploi est une attitude à bannir sans la moindre hésitation. La méthode de classement proposée ci-dessus permettra assurément d'identifier un poste à renforcer dans la chaîne de valeur ajoutée, lequel pourra être attribué à la personne dont l'ancienne activité a été supprimée. Son nouveau travail présentera pour elle un plus grand intérêt du fait de sa réelle utilité. N'oublions pas que l'objectif est de gagner du temps libre. Un poste reconnu inutile et remplacé par un poste d'assistance à une personne surchargée devrait, après redéfinition des deux postes, permettre facilement aux deux personnes concernées de ne travailler que quatre jours par semaine.

Il arrive souvent que les personnes ne voient pas les gaspillages et classent dans la catégorie des activités nécessaires ou à stricte valeur ajoutée des activités qui en réalité sont neutres voire inutiles. Ces personnes fonctionnent par habitude, persuadées de l'intérêt de certaines tâches. Elles procèdent de la sorte car c'est ainsi qu'elles ont été formées il y a longtemps, et cela les rassure d'effectuer un travail répétitif qui s'inscrit dans un cadre établi. En effet, remettre en cause l'intérêt d'un travail ou la façon de l'entreprendre peut avoir quelque chose de déstabilisant. Certaines personnes se posent alors des tas de questions : Par quelle tâche faut-il remplacer ce travail ? Comment va-t-elle s'intégrer dans les autres activités ? Saurai-je effectuer cette nouvelle tâche ou m'adapter à cette nouvelle façon de travailler ? Etc. Pour éviter d'y répondre, il est souvent bien plus simple de continuer à effectuer les travaux comme on l'a toujours fait. Et puis à vouloir changer quelque chose, on prend le risque que cela fonctionne moins bien que précédemment. Si de plus c'est un chef qui avait mis en place cette façon de travailler, on s'expose en la modifiant à une condamnation sans appel. C'est ainsi que de nombreuses pratiques restent indéfiniment en place sans que personne ne réévalue périodiquement leur valeur ajoutée. L'entreprise reste alors sur des hypothèses de valeurs qui ont pu s'altérer avec le temps. Il conviendra, pour identifier la chaîne de valeur, d'évaluer en toute objectivité et sans tabou l'ensemble des activités effectuées dans l'entreprise et de définir leur contribution à la valeur précédemment définie. Nous obtiendrons alors la liste des activités de l'entreprise réparties dans les cinq classes présentées ci-dessus : à stricte valeur ajoutée, nécessaires, utiles, neutres ou inutiles.

Qui ne distingue pas confond !

Établir le flux

Cette étape doit faire en sorte que la valeur « coule » sans interruption le long du processus et que les attentes, qui sont des pertes de temps totalement dénuées de valeur ajoutée, soient évitées. Pour établir ce flux, il est d'usage de représenter les activités sur une cartographie schématisant le processus complet. La mise en œuvre de cette étape s'appuie sur une cartographie des flux de valeur appelée *Value Stream Mapping* (VSM), qui montre graphiquement l'enchaînement des activités et facilite la localisation des gaspillages.

Toute activité qui a un intérêt pour l'entreprise doit pouvoir être reliée à une autre. Dans l'exemple de notre voiture, sa fabrication implique la réalisation d'activités qui s'enchaînent : l'achat des matières premières, le pliage des tôles, l'assemblage, la peinture, le montage des équipements, les essais et enfin l'expédition. Il en est de

même pour toutes les fabrications en usine, mais également pour l'ingénierie et les services. En ingénierie de systèmes, de logiciels ou de matériels, nous utilisons ce qu'il est convenu d'appeler le cycle de vie ou le cycle de développement pour enchaîner les activités de spécification, de conception, de réalisation, d'intégration et de validation. Plus généralement, une activité qui a un intérêt produit un résultat qui est utilisé par une autre activité. Dans le cas contraire, soit la connaissance de l'entreprise est insuffisante, soit l'activité est réellement inutile.

En reliant toutes les activités, nous pouvons arriver à un écheveau inextricable – ou à un plat de spaghettis, si vous préférez les métaphores culinaires ! Si tel est le cas, il conviendra de procéder à une analyse séparée des différents processus ou sous-processus de l'entreprise afin d'obtenir un schéma relativement clair sur lequel il sera possible de travailler. Les équipes étant autonomisées, elles réfléchiront en petits groupes pour trouver le moyen d'améliorer leur efficience sur le processus ou la partie du processus qui les concerne.

Les **principales sources habituelles de gaspillage** (*muda*) sont :

- les erreurs, car elles nécessitent une correction ;
- la production inutile, qui entraîne un stockage superflu ou une destruction du surplus ;
- les étapes inutiles dans le processus, qui génèrent une perte de temps ;
- la manutention inutile, synonyme d'efforts sans valeur ajoutée ;
- le sous-emploi, c'est-à-dire lorsqu'une personne est en attente d'une ressource livrée en retard ou indisponible ;
- une production ou un service qui ne répond pas au besoin ;
- etc.

En essayant d'établir la chaîne d'activités produisant en continu une stricte valeur ajoutée, les gaspillages devraient apparaître. Cette chaîne devrait confirmer le classement des activités effectué auparavant. Les activités inutiles seront directement supprimées. Les activités neutres devront faire l'objet d'une étude approfondie afin de déterminer l'impact qu'aurait leur suppression. Au terme de l'étude, la décision de leur suppression ou de leur maintien sera prise par l'équipe autonomisée. Une supervision du D1RH peut parfois être utile pour alerter l'équipe des conséquences qu'entraînerait une suppression trop hâtive de certaines activités. Il est capital de laisser les équipes librement rechercher leur meilleure efficience. Si un aspect leur échappe et les empêche de prendre la bonne décision, la présence du D1RH est une opportunité qu'elles ont tout intérêt à saisir pour développer leurs connaissances. Les

activités supprimées libèrent des ressources qui seront employées à renforcer les activités à valeur ajoutée. Ces modifications reviennent généralement à revoir les organisations actuelles, soit par des actions au niveau des processus globaux (en japonais *kaikaku* : changement radical), soit par un travail d'amélioration continue (appelé *kaizen*) appliqué à l'activité d'une personne ou à celle d'une équipe.

Tirer le flux

Cette étape consiste à retarder au maximum le lancement d'une activité. Tirer le flux signifie que la personne en amont du processus ne doit pas lancer la production du bien ou du service tant que son client en aval n'en a pas besoin. Cette notion simple appliquée de manière systématique a conduit Toyota à développer de nombreuses techniques de lissage (*Heijunka*) qui permettent d'éviter les pics et les creux de production, phénomènes courants dans les systèmes industriels classiques. La technique du fractionnement de la production en petits lots ou du réordonnancement de la fabrication permet d'optimiser les ressources et les contraintes. Ainsi, dans la technique du *Kanban*, un signal est émis depuis le poste aval pour autoriser le poste amont à lancer la production. Par opposition au flux poussé, dont le principe est de produire tant que les machines le permettent, un flux tiré supprime les stocks et la production inutile.

Pour établir un flux tiré dans les projets de développement, nous effectuons souvent une planification à rebours, c'est-à-dire que nous partons de la date de livraison contractuelle et nous planifions les activités nécessaires en commençant par la fin et en remontant jusqu'à la première activité à lancer et à laquelle nous attribuons une date. Cette date correspond à la date limite de début de la réalisation. Cette date se situe normalement dans le futur, sans quoi cela voudrait dire que nous serions déjà en retard. Cette étape permet donc de retarder au maximum le lancement de toutes les activités. Elle présente l'intérêt d'éviter tout stockage et de permettre l'intégration de toutes les modifications de dernière minute sans que le travail soit à refaire puisqu'il n'a tout simplement pas encore commencé. On évite ainsi beaucoup de gaspillage.

Lorsque la durée des activités comporte une marge d'incertitude, il convient d'inclure cette marge dans la planification pour éviter d'être en retard au moindre problème. Autrement, le client risquerait d'être mécontent et les objectifs de l'entreprise pourraient se voir compromis. En effet, un des reproches que l'on fait au Lean est qu'il implique de redéfinir la planification des activités avec des temps minimaux pour chaque opération, ce qui produit des cadences que les personnes estiment impossibles à tenir. Même si ces temps ont été mesurés dans des conditions réelles, il ne faut pas oublier de prévoir une marge qui tienne compte des inévitables

situations non optimales : les matières premières ou les données d'entrée ne sont pas toujours très homogènes, des fluctuations de qualité sont inévitables et certaines opérations peuvent nécessiter plus de temps. De même, il convient de ne pas oublier de s'assurer que les équipes sont en mesure d'atteindre leurs objectifs avec les moyens dont elles disposent, à commencer par leur poste de travail. Cette tâche incombe au DxRH et non aux équipes. Les chantiers *kaizen* sont donc des chantiers d'amélioration des postes de travail pour pouvoir obtenir le gain de productivité attendu sans augmenter la pénibilité des tâches, le mieux étant si possible de la réduire.

Perfectionner

Lorsque les entreprises savent spécifier ce qu'est la valeur, qu'elles comprennent mieux la chaîne de production de cette valeur et qu'elles commencent à tirer le flux de production de la valeur, leurs équipes prennent progressivement conscience du fait qu'il n'y a pas de limite à la recherche de l'élimination des gaspillages. À chaque nouveau palier de performance, de nouveaux gaspillages sont découverts et de nouvelles idées d'amélioration peuvent être envisagées. La recherche de la perfection passe par une détermination sans faille à poursuivre le processus d'amélioration continue pour purger les activités de tous les gaspillages. Cette dernière étape de la chasse au gaspillage doit être poursuivie jusqu'à l'atteinte d'une performance optimale, laquelle devrait vous permettre de ne travailler que quatre jours par semaine.

Je ne détaille pas davantage les cinq étapes de la chasse au gaspillage. Le lecteur intéressé se reportera au livre de James P. Womack et Daniel T. Jones[24] ou aux autres ouvrages sur le Lean. L'objectif n'est pas de plagier ce qui a déjà été très bien décrit ailleurs, mais de se focaliser sur les points qui sont systématiquement négligés dans les démarches d'amélioration de performance et qui font que celles-ci se soldent majoritairement par des échecs.

3.2.3 La mise en œuvre de la méthode

Pour appliquer efficacement la méthode P-Lean, il convient de ne pas contourner les incontournables. Il ne s'agit pas de refaire avec P-Lean les mêmes erreurs que celles décrites au chapitre 1, sans quoi vous n'arriverez à aucun résultat. La durée de votre temps de travail et la pénibilité de vos tâches n'auront pas diminué, mais cette fois ce

24. *Lean Thinking*, *op. cit.*

sera pire encore, car vous aurez la certitude qu'il n'y a désormais plus rien à faire et que Dieu vous a condamné à jamais.

En effet, comme les autres méthodes, la méthode Lean échoue parfois, pour les raisons que j'ai déjà citées. Votre mise en œuvre de P-Lean peut donc échouer pour les mêmes raisons. Il convient de ne pas oublier que le système à la base du Lean – le TPS – est essentiellement un système d'amélioration de la manière de produire. Ce système consiste à rechercher comment utiliser au mieux les ressources humaines et matérielles pour fabriquer des produits de qualité au meilleur coût possible et dans les plus brefs délais. La méthode P-Lean s'appuie essentiellement sur l'axe des comportements humains pour améliorer l'efficience, un aspect qui est souvent délaissé par les autres méthodes. Le succès sera conditionné par l'exploitation conjuguée des trois leviers de l'amélioration de performance schématisés à la figure 3.2 : la technologie, les processus et les personnes.

En effet, partout nous entendons dire que sans une implication forte et directe du haut management, la démarche Lean échoue systématiquement. Cependant, force est de constater que certaines démarches échouent. Le défaut d'implication en est souvent la cause. Ce n'est pas que les hauts dirigeants ne soient pas réellement désireux d'atteindre de meilleurs résultats pour leur entreprise et donc pour eux-mêmes, mais plutôt que la communication ne passe pas. Le plus souvent, ils proposent, à grand renfort de présentations ou de publications, une vision ambitieuse pour l'entreprise. Ils décrivent un avenir merveilleux et poursuivent en demandant à chacun de surmonter les difficultés du moment et de comprendre les sacrifices qui leurs sont demandés. Le problème est que cette vision idyllique est souvent peu crédible, et que ce n'est souvent pas la première fois qu'ils la servent à leurs employés. Les équipes ont appris à se méfier des lendemains qui chantent, surtout si elles estiment avoir été grugées par le passé. Nous n'oublierons pas, dans la mise en œuvre de P-Lean, que pour obtenir l'adhésion il faudra « CAPer » l'objectif, c'est-à-dire faire en sorte qu'il soit clair, accessible et payant aux yeux des personnes à convaincre (méthode gagnant-gagnant).

● Les conditions préalables à la mise en œuvre de la méthode

Le **premier pré-requis** est l'existence d'une volonté, chez le plus haut dirigeant, de transformer le système de management de son entreprise (voir paragraphe 3.2.2). Si la décision n'émane pas de lui, inutile d'aller plus loin, ce sera un échec. En effet, cette méthode, encore plus que les autres, exige un engagement profond et sincère du plus haut niveau de la hiérarchie, car elle révolutionne complètement le système de management de l'entreprise. Le chef n'est plus un leader qui trône au-dessus de ses sujets, mais un développeur au même titre que les autres développeurs de

l'entreprise. Ces derniers développent des produits ou des services, tandis que le manager P-Lean développe leurs compétences pour qu'ils développent les produits avec plus d'efficience. Le gain d'efficience obtenu doit être équitablement partagé entre l'entreprise et ses employés pour obtenir l'adhésion de ces derniers. En conséquence, le dirigeant de l'entreprise doit être prêt à accepter que les équipes qui réussissent à réaliser tout leur travail en seulement quatre jours par semaine puissent disposer à leur gré du cinquième jour pour se consacrer à toute activité leur procurant du plaisir – la possibilité de rester à la maison étant offerte à ceux qui le souhaitent.

Si, pour obtenir l'adhésion des équipes à une démarche de progrès, l'objectif de celle-ci doit être « CAPé », la même règle s'applique pour convaincre le dirigeant responsable de l'entreprise. Après tout, c'est une personne comme une autre. Le dirigeant est souvent propriétaire de l'entreprise, ou au moins d'une partie de celle-ci. Il ne s'engagera dans la démarche de progrès que si elle est également payante pour lui. P-Lean est en effet une méthode gagnante-gagnante, car si son objectif premier est de permettre aux équipes de réduire le temps passé à effectuer un travail pénible, non seulement elle ne pénalise en rien l'entreprise – même production et même coût –, mais elle lui est même bénéfique : en effet, les équipes qui auront acquis un plus grand bien-être seront plus motivées pour mettre leur travail au service de l'entreprise qui leur aura procuré ce supplément de bien-être. Les équipes seront alors plus performantes et les problèmes de production diminueront. Les clients seront encore plus satisfaits et l'entreprise ne perdra plus d'énergie à résoudre ce type de problèmes. Elle y gagnera donc sur le plan commercial et sur le plan financier.

Le **second pré-requis** consiste à « briser tous les rétroviseurs ». Pour améliorer leur performance, les personnes devront commencer par décider de ne plus avoir recours à certaines mauvaises pratiques comme celles évoquées au chapitre 1. Elles pourraient hésiter à changer de comportement, de crainte de devoir reconnaître leurs méfaits passés. Pour empêcher ce blocage, il faut bien insister sur le fait que personne ne fera l'objet de sanctions, et ce quels qu'aient pu être les actes commis. Le passé est passé, on ne se focalisera que sur l'amélioration de performance par rapport à ce passé, et seule cette amélioration sera récompensée.

● Les étapes de déploiement de la méthode

Une fois ces pré-requis satisfaits, il est impératif de respecter l'ordre des étapes de déploiement de la méthode P-Lean et de ne pas court-circuiter celles qui dérangent. Vous échoueriez alors pour la même raison qu'avec le Lean classique. Une fois que

la décision de transformer le système de management de l'entreprise a été arrêtée, l'ordre des étapes qu'il est recommandé de suivre est le suivant :

1. obtenir l'adhésion de la hiérarchie ;
2. autonomiser les équipes ;
3. chasser le gaspillage ;
4. accorder les réductions de temps de travail.

Obtenir l'adhésion de la hiérarchie

Cette étape consiste à communiquer progressivement à chaque niveau de la hiérarchie l'objet de la démarche, son objectif et la façon dont elle va être mise en œuvre. Contrairement aux autres méthodes, il est impératif que ce soit le plus haut niveau de la hiérarchie qui commence. Autrement dit, le plus haut dirigeant de l'entreprise doit expliquer cette méthode à son comité exécutif, c'est-à-dire aux grands directeurs. Cette étape pourra être considérée comme terminée lorsque chaque directeur aura accepté la méthode et se sera engagé à la déployer auprès de ses subordonnés. Étant donné le changement radical de management impliqué par la méthode, il est fort probable que certains directeurs aient besoin d'acquérir des compétences complémentaires pour la mettre en œuvre. Des formations et/ou des coachings dispensés par des personnes spécialisées et convaincues de l'intérêt de la méthode sont donc recommandés. Si la mayonnaise ne prend pas, mon conseil est de tout arrêter. En effet, si le dirigeant de l'entreprise n'a pas la conviction que ses directeurs adhèrent totalement à la démarche, ce sera l'échec garanti. Il vaut mieux arrêter la démarche tout de suite avant de commencer à impliquer les autres directeurs ou chefs de service dans un changement du système de management qui échouera. Le management perdrait alors toute crédibilité, et l'entreprise fonctionnerait plus mal qu'avant.

En parallèle de cette phase d'obtention de l'adhésion s'effectuera une opération de « reconversion » des managers. En démontrant l'intérêt de la mise en œuvre de la méthode pour l'entreprise, on présentera également le nouveau système de management, et surtout les nouveaux comportements devant être adoptés par la hiérarchie. Certaines mauvaises « bonnes habitudes » devront disparaître pour laisser place au développement des compétences de l'équipe et à son autonomisation. Des formations sur le nouveau style de management seront nécessaires, mais peut-être d'autres formations sur les techniques employées par les équipes le seront également. En effet, nous avons vu qu'une partie de l'emploi du temps des DRH pouvait être consacrée au remplacement de personnes absentes en cas d'urgences à traiter. Ils doivent donc être en mesure d'intervenir au pied levé sur le poste d'un subordonné et

d'effectuer un travail d'une qualité au moins équivalente. Ils pourront parfois avoir besoin d'un complément de formation technique pour rafraîchir leurs connaissances et apprendre à maîtriser les dernières innovations technologiques dont ils feront à leur tour bénéficier leur équipe.

Une fois les grands directeurs convaincus et déterminés à mettre en œuvre la méthode, chacun d'eux communiquera à ses subordonnés directs l'objet de la démarche, son objectif et la façon dont elle va être mise en œuvre. De la même façon, cette étape s'achèvera lorsque chaque sous-directeur adhérera pleinement à la méthode et s'engagera formellement à la déployer au niveau inférieur.

Cette communication se déroulera progressivement, un niveau hiérarchique après l'autre, jusqu'aux chefs de service ou chefs d'équipe. Il est important d'obtenir l'adhésion à chaque niveau avant de passer au niveau inférieur, autrement des dérives pourraient faire leur apparition et s'accentuer au fil des niveaux inférieurs, aboutissant à une catastrophe.

Remarques

Il faut s'attendre à ce que certains managers n'acceptent pas leur nouvelle mission de DRH et préfèrent poursuivre leurs anciennes activités. Il faudra impérativement détecter ce défaut d'adhésion pour éviter une opposition sournoise qui risquerait de se traduire par les comportements négatifs évoqués au chapitre 1. Si une trop forte opposition se faisait sentir, elle pourrait mettre en péril la démarche. Il conviendrait alors de trouver d'autres DRH pour remplacer les opposants et affecter ces derniers à des postes plus en rapport avec leurs aspirations dans le nouveau système de management de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, le processus d'obtention de l'adhésion de chacun au fil des niveaux de la hiérarchie peut prendre du temps. Si cette façon de procéder vous apparaît comme une entrave, vous pouvez provisoirement limiter le déploiement de P-Lean à une partie de l'entreprise, mais en commençant toujours par le plus haut niveau hiérarchique existant au sein de la structure choisie. Je préconise cependant la méthode de déploiement en largeur d'abord, c'est-à-dire un niveau hiérarchique entier après l'autre, pour éviter que certains réfractaires au changement de système de management ne s'éclipsent et limitent de ce fait le déploiement en profondeur sur une petite partie seulement de l'entreprise. Ils pourraient alors être tentés de jouer contre la méthode pour montrer qu'elle ne donne pas les résultats escomptés, dans l'espoir de la voir abandonnée par le dirigeant de l'entreprise et ainsi de ne pas avoir à l'appliquer dans leur direction ou leurs services. Ils auraient alors caché au dirigeant de l'entreprise leur résistance au changement en recourant à une perfidie. Il est donc essentiel de déployer la méthode P-Lean en largeur d'abord pour éviter ce risque. De plus, l'interaction entre les directions et les services de l'entreprise est souvent très

forte – le travail des uns est utilisé par les autres –, et un système de management ne peut être efficace que s'il est homogène à l'échelle de toute l'entreprise et que les objectifs globaux de celle-ci sont partagés par toutes les directions et les services. L'adhésion de la hiérarchie sera donc obtenue progressivement niveau entier par niveau entier, jusqu'aux chefs de service ou d'équipe.

Autonomiser les équipes

C'est seulement une fois que la communication progressive à chaque niveau de la hiérarchie aura été effectuée, que l'adhésion de chacun des responsables aura été confirmée, que les éventuels problèmes auront été traités et que les formations nécessaires auront été dispensées que le moment sera venu de communiquer le nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise aux équipes opérationnelles. Ce sera donc au tour des chefs de service ou chefs d'équipe adhérant totalement à la démarche et disposant des compétences requises pour assurer leurs nouvelles responsabilités de communiquer à leurs équipes l'objet de la démarche, son objectif et la façon dont elle sera mise en œuvre.

Le D1RH explique ainsi ses nouvelles missions et les nouvelles responsabilités octroyées aux équipes. Le principe de l'autonomisation sera expliqué ainsi que le devoir en retour de transparence et d'alerte au cas où une personne ne saurait pas traiter un problème. La confiance doit impérativement être établie. Si elle a été rompue, il faudra la rétablir par tous les moyens. Le D1RH, aux côtés de son équipe plus de la moitié de son temps, aura ainsi une vision objective du travail de ses subordonnés, de leur performance, des problèmes rencontrés, et des points faibles de certains. Il pourra alors intervenir à bon escient pour assurer la performance collective de son équipe.

En principe, il ne devrait pas y avoir de résistance à ce niveau. Les personnes sont par nature plutôt flattées lorsqu'elles se voient accorder davantage de responsabilités et dispenser la formation requise pour les assumer. L'objectif étant de faire tout son travail en quatre jours au lieu de cinq pour pouvoir profiter d'un jour complet de liberté et le consacrer à des activités de loisir, tout le monde devrait être motivé.

Je me souviens d'une grande entreprise qui avait confié à un cabinet indépendant la mission d'organiser une enquête auprès de ses salariés afin de recueillir leur point de vue sur l'entreprise et son management. Le cabinet s'était doté d'un questionnaire qu'il proposait à toutes ses entreprises clientes. La compilation des résultats des enquêtes passées servaient de référence pour analyser les résultats des nouvelles enquêtes. La participation à l'enquête étant anonyme, près des deux tiers des salariés de la grande entreprise avaient répondu à la centaine de questions posées. Les thèmes abordés étaient l'engagement, le leadership, les rémunérations, la formation, etc. Dans toutes les entreprises ayant fait l'objet

des enquêtes passées, le plus mauvais score avait été attribué aux rémunérations, puis venaient le leadership, la formation, le développement de carrière, l'image de l'entreprise et l'efficience. Paradoxalement, dans le cas de cette grande entreprise, l'engagement avait obtenu le score le plus élevé par rapport à la référence. On peut se demander si sur ce point les salariés n'ont pas volontairement manqué d'objectivité de crainte que l'enquêteur ait une astuce pour lever l'anonymat des réponses. Sinon, comment expliquer d'un côté la reconnaissance d'une faible efficience collective par plus de la moitié des salariés, et de l'autre l'affirmation d'un engagement personnel par plus des deux tiers des salariés ? L'engagement et l'efficience sont par principe directement liés, vous en conviendrez. Disons sans épiloguer qu'entre les deux c'est 50/50 : la moitié des salariés sont engagés dans leur travail et s'estiment efficients, et les autres reconnaissent sans tous l'avouer leur faible engagement et leur faible efficience.

Cette enquête démontre l'importance de motiver les équipes afin d'obtenir un meilleur engagement de leur part et par conséquent une meilleure efficience chez au moins la moitié des salariés. L'autonomisation est un excellent moyen d'y parvenir.

Chasser le gaspillage

Cette étape commence avec des équipes autonomisées qui ont maintenant toute liberté pour réorganiser leur travail et chasser tous les gaspillages en vue d'améliorer leur efficience personnelle. En effet, chaque personne est la mieux placée pour améliorer sa propre performance. C'est elle qui connaît le mieux son travail, ses capacités personnelles, ses motivations et donc la façon d'améliorer durablement sa performance.

La « chasse au gaspi » s'appuiera sur le Lean classique et consistera à rechercher toutes les sources de gaspillage et toutes les pertes de temps. Elle sera conduite au plus bas niveau, sans pilotage de la hiérarchie, pour ne pas entraver l'autonomisation établie précédemment. Ce dernier point est capital si l'on veut éviter de retomber dans les échecs classiques du Lean.

Si, pour certains gaspillages, les personnes estiment que toute l'équipe est concernée, elles peuvent conduire ensemble leur chantier de progrès sans intervention du D1RH. Étant donné qu'elles sont toutes autonomisées, elles maîtrisent parfaitement leur travail, et l'intervention du D1RH ne devrait pas être nécessaire. Comme les fruits de leur chantier de progrès seront répartis équitablement, toutes les personnes de l'équipe devraient être spontanément motivées.

Si une solution de réduction du gaspillage doit impliquer des changements dans plusieurs équipes de différents services, celles-ci doivent librement coopérer, sans intervention de la hiérarchie. En effet, toutes les équipes étant maintenant autonomisées, elles devraient désormais être en mesure de coopérer de manière constructive afin d'améliorer leur performance collective.

Cependant, il peut arriver qu'une personne ou qu'une équipe soit légèrement réfractaire à certains changements, ou qu'elle cherche à bénéficier de toute l'amélioration de performance au détriment des autres dans le seul but de réduire au maximum son propre temps de travail. Si les équipes ne parviennent pas à trouver un accord, un arbitrage opéré par la hiérarchie peut alors être nécessaire. Toutefois, cet arbitrage ne devra intervenir que dans un deuxième temps, après le constat formel du désaccord, pour laisser au maximum les équipes assumer la responsabilité des négociations. Les D1RH ou les D2RH trouveront alors un compromis en privilégiant l'intérêt global de l'entreprise.

Accorder les réductions de temps de travail

Après l'autonomisation des équipes et la mise en œuvre personnelle de leur « chasse au gaspi », des gains d'efficience devraient être visibles à court terme. Le D1RH effectuant la synthèse de l'efficience de son équipe devrait observer de façon tangible que la productivité progresse. Dès les premières constatations, **il convient de féliciter les équipes** pour les encourager à poursuivre leur « chasse au gaspi » et d'accorder des réductions partielles de temps de travail en signe de reconnaissance pour leurs efforts : cela permet de maintenir leur motivation en matière d'amélioration continue de leur performance. Ces réductions seront fonction de l'avance prise sur le planning standard du projet. En d'autres termes, la planification des réalisations s'effectue comme auparavant, sur une base de cinq jours de travail par semaine, et ce sont les mêmes barèmes de productivité qu'avant qui s'appliquent. Ainsi, nous conservons une planification standard qui sert de référence pour mesurer l'avancement des projets ou de réalisations. Si la « chasse au gaspi » est efficace, les réalisations devraient avancer plus vite que la planification de référence le prévoyait. Cette différence correspond à l'amélioration de performance ou au gain d'efficience de l'équipe qu'il conviendra de partager équitablement entre les principaux contributeurs.

Ainsi, l'entreprise ne sera nullement pénalisée puisque l'établissement des devis et des plannings reste identique à ce qu'il était avant la mise en œuvre de P-Lean. Elle sera au contraire gagnante puisque le gain d'efficience des équipes permettra de mieux respecter les délais de réalisation et donc de mieux respecter les coûts de développement. En effet, une équipe ou une personne qui rencontrerait une difficulté,

ce qui peut arriver, disposera dorénavant de son vendredi pour rattraper son retard. Ainsi l'entreprise réduira significativement ses retards et par conséquent ses coûts de développement, et elle ne devrait plus avoir de pénalités de retard à payer. Les équipes, désireuses de bien faire du premier coup pour ne travailler que quatre jours par semaine, réaliseront des produits de meilleure qualité. La proportion de travail à refaire devrait fortement décroître, les retours de produits défectueux devraient disparaître et il est fort probable que les réparations deviennent exceptionnelles. L'entreprise bénéficiera d'une meilleure image auprès de ses clients, et devrait distancer la concurrence. De plus, elle devrait voir ses coûts de réalisation baisser de manière significative et ses marges augmenter grâce au meilleur respect des durées de réalisation.

Il arrive que l'amélioration de performance ne soit pas toujours très facile à évaluer. En ingénierie notamment, le franchissement d'un jalon peut laisser à la hiérarchie un doute quant à l'avancement réel. Celle-ci peut alors hésiter à accorder une réduction de temps de travail, et être tentée de minimiser le progrès réalisé pour attribuer tout le bénéfice à l'entreprise ou même se l'attribuer. Ce serait une grave erreur ! En effet, **il est impératif de préserver la crédibilité de la démarche auprès des équipes**. Si celles-ci venaient à se sentir trahies et spoliées, les mauvais comportements du passé reviendraient au galop, et l'entreprise y perdrait. En cas de doute sur l'évaluation de l'amélioration de performance réalisée, je préconise de n'accorder dans un premier temps qu'une réduction partielle de temps de travail en expliquant qu'en fin de projet, lorsque le doute sera levé, l'amélioration de performance sera réévaluée objectivement, et si un reliquat de réduction de temps de travail doit être accordé, il le sera à ce moment-là. Dans la démarche P-Lean, il est fondamental de préserver la motivation des équipes et leur confiance dans le management.

Après les longues et cruelles descriptions de nos défauts au chapitre 1, il va sans dire – mais disons-le quand même – qu'**un manager P-Lean ne devra être ni trop gourmand ni trop avare**. S'il est tenté (par Belzébuth ou Mammon) de récupérer pour lui-même une part excessive des fruits de l'amélioration de performance de ses équipes, ces dernières risquent de perdre confiance en lui. Or il est capital pour le succès de la méthode qu'une parfaite transparence dans les récompenses soit établie. Une explication claire délivrée au préalable devant tous les intéressés est le meilleur moyen d'y parvenir. À la moindre contestation, le DRH doit expliquer sa décision et convaincre ses subordonnés du bien- fondé de son choix. Si une divergence persiste, un compromis devra impérativement être trouvé. La démarche P-Lean ne peut réussir que si une totale adhésion est préservée.

● Le partage équitable des bénéfices

N'oublions jamais que si l'Homme a créé la morale, les religions, des règles de vie et des lois, c'est uniquement parce qu'il y trouvait un avantage. Remontons par exemple au temps de la Préhistoire : l'homme de Cro-Magnon devait certainement être confronté à des attaques permanentes de congénères cherchant à s'approprier sa grotte ou le mammouth qu'il avait capturé. Un principe du style « le premier arrivé devient le propriétaire » a probablement été établi pour dissuader les moins chanceux de venir chercher querelle à leurs voisins. Malheureusement, au fil du temps, une jalousie a pu naître entre les plus habiles et les moins chanceux. Il aura alors fallu réexpliquer la règle ou l'adapter si elle créait un trop grand déséquilibre. Ainsi, après maintes revendications, des règles équitables se sont établies entre les hommes parce que chacun trouvait son compte dans une paix réglementée plutôt que dans des querelles perpétuelles. Il en sera de même dans une entreprise P-Lean. De nouvelles règles de partage des fruits de l'amélioration de la performance devront être établies pour que chacun y trouve son compte : l'entreprise, la hiérarchie et les équipes.

La proposition de Nicolas Sarkozy

Dans son discours du 5 février 2009, Nicolas Sarkozy a proposé un partage des profits « sur la base de la règle des trois tiers » : un tiers des profits serait consacré aux investissements dans l'entreprise, un autre aux actionnaires, et le dernier aux salariés. Il a en outre dénoncé le *« siphonnage des profits par les actionnaires »* au détriment des salariés En effet, si Auchan est le numéro 1 de la distribution de bénéfices aux salariés avec 41 % en 2007, les autres entreprises du CAC 40 sont loin derrière avec moins de 10 %, *idem* pour les entreprises publiques. Concernant le groupe Total, qui a déclaré un bénéfice exceptionnel de près de 14 milliards d'euros en 2008, il ne devrait redistribuer que 109 millions d'euros à ses 40 000 salariés, soit moins de 0,8% de ses bénéfices. Comme l'a dit Nicolas Sarkozy : *« Le compte n'y est pas ! »*

Malheureusement, le MEDEF a répondu, dans le *Figaro* du 18 février 2009, que si le salaire rémunère le travail, les dividendes rémunèrent le capital. Changer cela porterait atteinte au droit de propriété, et seul l'actionnaire peut décider du montant des dividendes. Par analogie, cela reviendrait à dire que les banques sont en quelque sorte propriétaires de leurs capitaux, et qu'elles seules devraient pouvoir décider des taux d'emprunt. Il me semble cependant que pour éviter les abus, la législation a défini depuis longtemps un taux d'usure et condamné les usuriers. Pour mémoire, le taux d'usure établi en 2008 pour les prêts aux personnes physiques et morales ayant une activité industrielle ou commerciale avait été fixé à moins de 15 %. Le principe d'un taux d'usure n'a jamais été déclaré inconstitutionnel. Le droit de propriété reconnu par la Constitution est une chose, mais l'abus de position dominante est une infraction qu'il convient également de prendre en considération pour permettre à tous de travailler en bonne harmonie.

Dans un esprit P-Lean, la proposition de Nicolas Sarkozy semble parfaitement équitable. Il conviendra de l'ajuster en fonction des investissements nécessaires au développement de l'entreprise, et une règle pourrait stipuler que hors investissements, les profits doivent être partagés à parts égales entre les salariés et les actionnaires. Il resterait alors à partager équitablement la part réservée aux salariés entre la hiérarchie et les équipes… Ce dernier point très délicat pourrait nous amener trop loin sur le terrain de la politique et dépasserait le cadre de cet ouvrage. Tentons cependant d'aborder délicatement le sujet.

L'insatisfaction des salariés par rapport à leur rémunération

Précédemment, j'ai évoqué une enquête anonyme et indépendante effectuée dans plusieurs entreprises en France et à l'étranger, dont le résultat indiquait que la rémunération était le thème qui suscitait le plus d'insatisfaction chez les salariés. Or, en réalité, les personnes ne se sentent pas si mal payées que cela lorsqu'elles considèrent la valeur absolue de leur rémunération. Souvenez-vous de la menace du plombier polonais agitée au printemps 2005 lors du débat sur le projet de traité constitutionnel européen, et plus précisément sur la directive Bolkestein. De nombreux Français ont alors craint une arrivée massive d'ouvriers qualifiés proposant leurs services à des tarifs très inférieurs aux leurs. C'est donc que globalement, les personnes ne se sentent pas aussi mal payées qu'elles le disent. Peut-être que ce ressenti est davantage lié aux rémunérations vertigineuses dont elles entendent parler dans les média et qui leur paraissent totalement injustifiées. Elles s'estiment alors mal rémunérées, non pas en valeur absolue mais par rapport à ces hauts salaires. En effet, des revenus s'élevant à plusieurs millions d'euros, ça donne le tournis ! Ce qui choque le plus, c'est l'augmentation de salaire de certains dirigeants lorsque les résultats de l'entreprise régressent ou, pire, les parachutes dorés accordés aux dirigeants qui ont démérité. Lors d'un débat télévisé, Jean-Luc Mélenchon, fondateur du Parti de gauche, proposait à Éric Woerth, ministre du Budget, de limiter les hauts revenus à 20 fois le montant du smic. Sachant qu'un nombre non négligeable de personnes en France déclarent avoir un revenu fiscal de référence dépassant les 10 millions d'euros, contre environ 10 000 euros pour un smicard, nous obtenons en France un écart entre les revenus d'un facteur mille (les plus riches ont des revenus jusqu'à mille fois plus élevés que ceux des plus modestes). Ce fossé est mal compris par les salariés en général, car si l'équité était respectée, cela signifierait que certains font en une heure de travail ce que d'autres font en mille heures, c'est-à-dire plus de six mois de travail. Cela explique en partie la perception négative que les salariés ont de leurs revenus.

La méthode Hay

Dans un souci de rigueur, d'objectivité et d'équité, des méthodes analytiques ont été développées pour classer et comparer non seulement les postes d'une même entreprise, mais aussi les postes similaires dans des entreprises différentes. La méthode Hay, créée en 1943 aux États-Unis et arrivée en France en 1967, est aujourd'hui utilisée dans beaucoup de grandes entreprises à travers le monde. Cette méthode s'appuie sur des critères établis pour définir la cotation d'un poste de travail. Un nombre de points est ainsi attribué en fonction des connaissances, des capacités de management et de gestion des relations humaines nécessaires pour occuper le poste. Ces points sont ensuite traduits en euros pour définir le salaire type associé à ce poste. *A priori*, cette méthode a l'avantage de définir des critères tangibles pour évaluer chaque poste, mais elle a l'inconvénient de manquer de souplesse et ne permet donc pas de considérer la multitude de facteurs qui interviennent dans les compétences d'un poste. En effet, la méthode Hay est fondée sur un modèle, et comme tous les modèles font abstraction de la réalité, ceux qu'elle produit sont donc imparfaits. De plus, des biais peuvent être introduits par les évaluateurs selon leur sensibilité, ou sous la pression de personnes influentes qui veulent surpondérer certains facteurs et en sous-pondérer d'autres. De toute façon, une politique de rémunération restera toujours subjective.

Pour clore le débat et détendre l'atmosphère, je citerai la recette du cocktail Picon-citron-curaçao selon César dans *Marius* de Marcel Pagnol (c'est César qui parle à Marius) :

« Tu mets d'abord un petit tiers de curaçao, puis un tiers de citron, un bon tiers de Picon et un grand tiers d'eau !

— Mais ça fait quatre tiers !

— Et alors ?

— Eh bien, dans un verre, il n'y a que trois tiers.

— Mais, imbécile, ça dépend de la grosseur des tiers. [Avec l'accent, cette réplique est superbe !]

— Eh non, ça ne dépend pas.

— Pourquoi ça dépend pas ?

— Eh bien, c'est... c'est de l'arithmétique, ça ! »

Vous aurez compris qu'un partage des profits selon la règle des trois tiers – avec les investissements – ou à parts égales entre les salariés et les actionnaires, c'est de

l'arithmétique : il ne devrait pas y avoir de problème une fois la règle établie et acceptée. Restera alors le partage équitable entre la hiérarchie et les équipes. Nous ferons confiance à la bonne intelligence collective indispensable dans une entreprise P-Lean.

Travailler plus pour gagner plus

Revenons un instant sur le partage de l'amélioration de performance et du temps gagné. Pour les personnes non intéressées par un jour de loisir supplémentaire et qui préféreraient gagner davantage d'argent en conservant cinq jours de travail par semaine – par exemple pour acheter un nouvel appartement –, le D1RH sera libre de négocier avec elles des objectifs de production plus ambitieux moyennant une meilleure rétribution. La méthode P-Lean est donc compatible avec l'idée de « produire plus pour gagner plus », si chère à notre président.

En conclusion, sur un sujet aussi délicat que les rétributions ou les récompenses, la mise en œuvre de la méthode P-Lean passe par la recherche permanente d'un plus grand enthousiasme dans le travail. Lorsque les personnes sont enthousiastes, elles sont plus performantes que lorsqu'elles traînent les pieds. Lorsqu'elles sont plus performantes, l'entreprise devient plus performante. Lorsque l'entreprise est plus performante, les personnes sont encore plus enthousiastes. En effet, les personnes préfèrent travailler dans une entreprise qui gagne plutôt que dans une entreprise qui vivote. C'est comme avec le foot : tout le monde préfère jouer dans une équipe qui gagne plutôt que dans une équipe qui perd. La spirale vertueuse de l'amélioration de performance étant maintenant engagée, les meilleurs talents seront attirés et conservés, et ce sera à vous de maintenir cette amélioration continue jusqu'à la réalisation de vos plus merveilleux rêves.

- **Applicabilité**

La méthode P-Lean est *a priori* applicable dans toutes les entreprises et toutes les organisations. À chacun de trouver les ajustements nécessaires à son activité pour la mettre en œuvre intelligemment.

Dans les usines de production, les sociétés d'ingénierie, les entreprises de service, l'administration, cette méthode est totalement applicable, vous en conviendrez.

Dans les hôpitaux, elle pourrait être appliquée dans le service des infirmières par exemple. En supposant qu'elles soient cinq dans un service, en éliminant les

gaspillages de tous ordres, chacune pourrait à tour de rôle s'accorder un jour de repos supplémentaire, et tout le travail serait correctement effectué avec seulement quatre infirmières présentes chaque jour de la semaine.

Avec P-Lean, la flexibilité permise par la motivation et les compétences acquises peuvent servir à pallier l'inactivité temporaire inhérente à certaines professions. Par exemple, dans les commerces, où l'activité nécessite la présence de clients, les employés sont inactifs aux heures creuses. Ainsi, une caissière de supermarché est souvent obligée d'interrompre son travail en milieu de journée faute de clients. La flexibilité pourrait lui permettre de mettre à profit ce temps pour réapprovisionner les rayons, faire un brin de ménage ou travailler à l'amélioration de son poste de travail, à la décoration du magasin, etc. Si nous sommes motivés, nous trouvons toujours quelque chose à faire pour contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Des horaires de travail plus compacts permettraient ainsi à notre caissière de réapprovisionner ses rayons au lieu de rentrer chez elle en milieu de journée, ce qui devrait lui permettre de bénéficier d'une journée de repos supplémentaire. Le magasinier qui réapprovisionnait jusque-là les rayons aurait dorénavant moins de travail et pourrait s'occuper de la caisse aux heures de pointe, ce qui réduirait la surcharge des autres caissières. Ainsi tout le monde y gagnerait, y compris le magasin puisque les clients seraient plus rapidement servis aux heures de pointe. P-Lean est donc également applicable dans le secteur de la distribution.

Dans le cas d'un pilote de ligne en revanche, je dois reconnaître que je n'ai pas de solution. Il doit être présent même si les automatismes assurent la plupart du pilotage de l'avion. En cas d'incident, la personne humaine est encore le meilleur moyen pour assurer notre sécurité. Pour les hôtesses de l'air, c'est la même chose. Leur nombre est fixé par la réglementation, et leur présence est aussi indispensable que celle du pilote.

En conclusion, la méthode P-Lean est applicable dans la grande majorité des professions, seules quelques-unes ne peuvent en bénéficier. Les résultats pourront être variables selon la performance initiale de l'entreprise (autrement dit son niveau actuel de gaspillage) et selon la qualité de la mise en œuvre de la méthode. Mais même si les personnes n'arrivaient à gagner qu'un jour par mois, ce serait déjà un supplément de bien-être non négligeable !

● Synthèse

En conclusion, une entreprise P-Lean se caractérisera par une forte attention aux personnes, une grande motivation des équipes et une grande réactivité face aux évolutions du marché. Cela implique de la flexibilité et une formation plus vaste et plus solide des employés, chacun devant être capable d'effectuer plusieurs tâches. Les responsabilités sont assumées au niveau le plus bas (autonomisation), ce qui est un facteur de motivation et permet le lancement d'initiatives pour améliorer en permanence les activités de chacun. Tous ces éléments influent positivement sur l'état d'esprit et le comportement des équipes qui sont les clés de la performance.

Aujourd'hui, la démarche Lean est en forte progression. Pour s'en convaincre, il suffit de voir le nombre d'ouvrages déjà parus sur ce sujet. Cette démarche a dépassé son cadre initial, à savoir l'organisation de la production (*Lean Manufacturing*), et elle est aujourd'hui perçue comme une méthode pertinente pour combattre tous les types d'inefficiences. Aussi l'intérêt croissant pour Lean a gagné les services administratifs (*Lean Office*) et le développement de produits (*Lean Development*). Avec cet ouvrage, je propose de l'étendre au développement des ressources humaines (*People Lean*).

Je ne vais pas vous mentir, P-Lean n'est pas une méthode miracle. Comme je l'ai déjà dit, nous avons parfois tendance à nous précipiter dans l'application d'une nouvelle méthode découverte dans un ouvrage avant même d'en avoir complètement compris le fond, analysé les limites et identifié les écueils possibles. Beaucoup de projets Lean échouent comme avec les autres méthodes, et bien souvent pour les mêmes raisons[25]. Une raison d'échec spécifique au Lean est la seule mise en œuvre de la cartographie des flux de valeurs (VSM). En effet, certains responsables se contentent d'essayer d'obtenir un flux tiré de la production – c'est l'élément le plus simple à mettre en œuvre, il n'entraîne pas de grands changements dans le fonctionnement de l'entreprise, et il permet des gains faciles et rapides. Ces responsables ne mettent en œuvre que les quatre premières étapes de la « chasse au gaspi » décrites ci-dessus, oubliant la cinquième étape (Perfectionner) et surtout le concept essentiel de l'autonomisation présenté au paragraphe 3.2.2. En effet, certains chefs voient dans l'autonomisation une atteinte à leur prérogative, mais c'est une grave erreur, car les gains sont alors vite limités. Beaucoup de projets Lean échouent parce que l'on ne fait que de la comptabilité matière avec VSM et on se contente de faire des économies de bouts de chandelle en supprimant les petits gaspillages. C'est certes très facile, mais l'entreprise ne gagne pas grand-chose.

---

25. Voir à ce sujet mon premier ouvrage *CMMI® light – La performance tangible*, paragraphe 2.

Avec P-Lean, la matière première essentielle est la personne, et grâce à la prise en compte de cette formidable ressource, l'entreprise peut alors gagner dix fois plus.

Une entreprise ne devrait pouvoir se prévaloir du Lean que si elle respecte tous ses principes fondamentaux. Malheureusement, le nom de la méthode n'a pas été déposé, et des abus sont souvent observés. Le SEI a au contraire déposé la marque CMMI® pour contrôler son utilisation : seuls des évaluateurs agréés peuvent décerner les niveaux CMMI®. Cette solution a cependant un défaut : celui d'encourager le bachotage, comme je l'ai expliqué précédemment ainsi que dans mon premier ouvrage[26]. Dans le cas de Lean, très en vogue actuellement, il est bien tentant d'appeler du nom de la méthode des opérations de progrès qui s'écartent pourtant de ses principes.

Mon conseil est de ne jamais rechercher un diplôme. Cet objectif est légitime pour les adolescents qui vont encore à l'école et qui ont besoin d'un diplôme pour obtenir un emploi. Mais nous ne sommes plus à l'école, nous évoluons désormais dans l'univers de l'entreprise. Le prestige d'une entreprise ne s'établit pas sur des notes ou des diplômes, mais sur la qualité des produits qu'elle réalise grâce à la qualité de ses équipes.

Soyons plus matures, plus courageux et plus ambitieux !

3.2.4 Les bénéfices de la méthode

En jetant un œil à la couverture de cet ouvrage, vous avez sans doute été attirés par le sous-titre *32 heures, c'est possible !*, et vous avez immédiatement compris que le premier objectif de P-Lean était la réduction du temps de travail (pénible). Après avoir lu l'introduction, vos vous êtes rendu compte que la recherche d'un plus grand bien-être était le véritable objectif de la méthode. Après avoir vaillamment lu le premier chapitre – difficile –, vous avez entamé le chapitre 2 qui vous a démontré – et je l'espère convaincu – que réaliser l'intégralité de son travail en seulement quatre jours au lieu de cinq était mathématiquement réalisable. Que vous soyez salarié, manager ou propriétaire d'une entreprise, la méthode offre des avantages à tous !

● Le point de vue du salarié

Si vous êtes simple salarié, vous avez désormais compris tout l'intérêt de P-Lean pour vous-même, et vous devriez être impatient de suggérer à votre hiérarchie de la

---

26. *Op. cit.*

mettre en œuvre. La perspective de jouir d'un jour supplémentaire de liberté chaque semaine devrait vous motiver et vous encourager à corriger tous les petites défauts déjà cités et dont je ne reparlerai pas ici (ne soyons pas plus cruel que nécessaire).

● Le point de vue du manager

Si vous êtes un manager ou un dirigeant d'entreprise doublé d'un philanthrope, la méthode P-Lean ne manquera pas de vous apparaître comme un excellent moyen de stimuler le moral de vos employés. Leur motivation devrait leur permettre d'accroître leur productivité et ainsi d'avoir plus de temps libre. L'entreprise ne devrait pas y perdre puisque les réductions de temps de travail sont accordées en fonction de l'amélioration de la productivité, laquelle est calculée selon les barèmes de productivité antérieurs. Ainsi, si la productivité reste constante, la journée de liberté n'est pas accordée, et tout fonctionne comme auparavant, cela ne change rien pour l'entreprise. Mais si au contraire la productivité s'améliore et que des journées sont accordées, vous aurez la satisfaction de voir vos employés plus performants et plus enthousiastes que jamais ! À l'opposé, vous pouvez aussi penser que l'entreprise ne va pas y gagner grand-chose puisque le gain généré sera consommé par les salariés en RTT… Néanmoins, votre philanthropie vous incitera peut-être à mettre en œuvre cette nouvelle méthode, c'est en tout cas ce que je souhaite !

● Le point de vue du propriétaire de l'entreprise

Si vous êtes propriétaire de l'entreprise, même si ce n'est que d'une partie, vous resterez peut-être dubitatif devant l'affirmation que P-Lean est une méthode gagnant-gagnant, pour les employés et pour l'entreprise. Si c'est le cas, laissez-moi tenter de vous convaincre une dernière fois.

Vous avez vu que dans le cadre de P-Lean, les réductions du temps de travail sont uniquement accordées lorsque les exigences en termes de qualité et de quantité des produits sont satisfaites, et qu'en cas de difficultés rencontrées au niveau de la production, ce qui arrivera toujours, il restera une marge de ressources disponibles de 20 % – soit la journée du vendredi –, pour résoudre le problème. Cette marge devrait amplement suffire pour traiter la plupart des cas. Ainsi vos clients seront très satisfaits du respect des délais de livraison et de la qualité – conforme aux attentes – des produits, et ils devraient le manifester en vous passant de nombreuses nouvelles commandes. Votre chiffre d'affaires devrait croître en conséquence, mais également le résultat d'exploitation de l'entreprise, si l'on en juge par les écarts actuels sur les prévisions.

La réduction – voire la suppression – des écarts par rapport aux prévisions

Les écarts sur les prévisions sont les différences entre d'un côté les coûts et/ou les délais de réalisation réels et de l'autre ceux prévus initialement au démarrage du projet. Ces écarts varient selon les entreprises et leur secteur d'activité, mais je connais des entreprises travaillant dans le domaine de l'ingénierie où la somme des écarts sur les projets est en moyenne de l'ordre de 5 à 8 % du chiffre d'affaires. Autrement dit, sur un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, plus de 5 millions sont perdus en dépassements des coûts de réalisation. En ingénierie, comme dans tous les secteurs de développement ou de réalisation, il est difficile de tout prévoir. Des événements perturbateurs surviennent – la matière première arrive en retard ou n'a pas la qualité attendue, une machine tombe en panne, des techniciens commettent des erreurs, des ingénieurs se trompent dans leurs calculs ou dans leurs hypothèses, des managers prennent de mauvaises décisions –, et le projet dérive parce qu'il faut rattraper ces erreurs et corriger ces incidents. C'est ce que l'on appelle communément les risques du métier : nous sommes tous faillibles et la matière est rebelle. La gestion de ces risques se traduit par la prévoyance de provisions dans les devis et les plannings. Lorsqu'un problème survient, il faut alors plus de temps que prévu pour achever la réalisation. Ce temps supplémentaire a un coût puisque les équipes sont obligées de travailler plus longtemps que prévu sur le projet pour le terminer. Là où la main-d'œuvre est prépondérante dans les coûts de réalisation, des écarts représentant 5 % du chiffre d'affaires se traduisent par une durée supplémentaire de 5 % pour terminer le projet.

En revanche, dans une entreprise P-Lean, nous devrions avoir beaucoup moins d'écarts grâce à la motivation très supérieure qui y règne. Supposons cependant, pour la démonstration, que les écarts y soient du même ordre, c'est-à-dire qu'ils correspondent à 5 % du chiffre d'affaires. Nous avons vu que les équipes autonomisées, une fois qu'elles ont terminé leur chasse au gaspillage, récupèrent 20 % de ressources supplémentaires. Elles n'auront donc aucune difficulté à résorber le retard pris suite au problème rencontré, et les livraisons s'effectueront quasiment systématiquement à la date prévue.

P-Lean permet de doubler les résultats de l'entreprise !

Si l'on précise que les entreprises ont un résultat d'exploitation ou un bénéfice net de l'ordre de 5 %, la résorption des écarts obtenue grâce à la mise en œuvre de la méthode leur permet donc de doubler leurs résultats ! En effet, puisque les équipes disposent d'une réserve suffisante de ressources pour corriger les problèmes, pour

absorber une surcharge et pour respecter les objectifs de projet qui leur ont été fixés, elles sont donc en mesure de respecter les délais et aussi les coûts de réalisation initialement prévus. Les projets sont vendus aux clients au même prix, avec les mêmes marges et les mêmes provisions pour risques, et comme les écarts n'existent plus, leur montant actuel (5 % du chiffre dans notre exemple) se retrouve donc intégralement dans le résultat d'exploitation. Par conséquent, dans les entreprises où le bénéfice net et les écarts sont équivalents, P-Lean permet de doubler les résultats de l'entreprise. Cette méthode est donc bien une méthode gagnant-gagnant, et les managers devraient maintenant être très motivés pour la mettre en œuvre.

La constitution d'une réserve de ressources supplémentaires

Si l'on rajoute qu'une partie des équipes autonomisées ayant amélioré leur performance préféreront « travailler plus pour gagner plus », l'entreprise disposera alors d'une réserve de ressources supplémentaires pour absorber les pics de charge liés par exemple à la fluctuation de leur activité. Ainsi, l'entreprise pourra accepter des commandes supplémentaires alors qu'elle les refuse actuellement dès son carnet est plein. La flexibilité que permet cette méthode d'amélioration de performance est un bénéfice supplémentaire pour l'entreprise.

La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et l'augmentation du taux de valeur ajoutée

Enfin, rajoutons que grâce à l'autonomisation, qui présente entre autres avantages celui de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, l'entreprise augmente son taux de forces productives et donc son taux de valeur ajoutée. En effet, comme nous l'avons vu, les équipes étant plus motivées, la qualité de la production s'améliore et le travail effectué par ces équipes autonomisées a moins besoin d'être contrôlé. En outre, comme les équipes autonomisées décident seules la plupart du temps, elles ont également moins besoin d'être pilotées par les D1RH. Dans un premier temps, l'autonomisation progressive procure ainsi aux D1RH un temps supplémentaire qu'ils consacrent au support de leur équipe et à leur propre formation au nouveau système de management. Mais dans un second temps, lorsque les équipes deviennent très autonomes, elles font beaucoup moins appel à leur D1RH qui devient alors capable d'augmenter la taille de son équipe. C'est le second aspect du développement des compétences assigné aux D1RH. D'abord, chaque membre de l'équipe acquiert des compétences, et ensuite, la taille de l'équipe se développe. Ainsi, pour un chiffre d'affaires constant, l'autonomisation permet une réduction du nombre de D1RH. Le même phénomène se produit au niveau des D2RH, mais dans une moindre mesure, étant donné que leur contribution à la définition des orientations stratégiques de

l'entreprise devient plus importante et que l'élaboration de synthèses sur l'efficience collective des services reste identique. Cet aspect du développement des ressources par le nombre de subordonnés gérés permet de réduire le nombre de DRH et le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise. Celle-ci profite alors d'un meilleur taux de valeur ajoutée à effectif constant et ainsi d'une meilleure rentabilité.

Enfin, un dernier effet positif de l'autonomisation et de la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques est une plus grande proximité entre le D3RH et les équipes. Son rôle de leader dans le nouveau système de management de l'entreprise et sa proximité avec les équipes renforcent l'engagement de ces dernières sur les objectifs globaux de l'entreprise. C'est un net avantage par rapport aux entreprises structurées en strates multiples où chaque niveau gaspille énormément d'énergie et adopte des orientations différentes pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise.

Êtes-vous convaincu, cette fois ?

Conclusion

Dorénavant, les entreprises sont concurrentes sur deux marchés distincts, celui des produits et celui des talents pour les réaliser. La réussite d'une entreprise sur le premier marché est conditionnée par sa réussite sur le second. Si vous voulez que votre entreprise réussisse, il vous faut donc savoir attirer et retenir les meilleurs talents, et ensuite les motiver pour qu'ils aient à cœur d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Une méthode archaïque de management ne permet plus de rester dans la course, car les employés ont changé, ils ne marchent plus à la carotte et au bâton. Face à de telles méthodes, les meilleurs partent rapidement rejoindre des entreprises plus modernes qui leur permettent de mieux satisfaire leurs besoins fondamentaux. Il vous reste alors les autres. La performance de l'entreprise s'en trouve atténuée, entraînant dans la foulée des pertes de parts de marché.

À l'inverse, les entreprises qui percent ont à leur tête des dirigeants qui ont compris que leur aptitude à rester compétitif au niveau international est directement liée à leur aptitude à attirer, développer, motiver, organiser et retenir leurs talents. Si nous sommes tous d'accord avec ce principe et si nous excluons les discours convenus qui ne débouchent sur aucune application sincère, comment se fait-il que si peu d'entreprises fondent leur amélioration de performance sur les personnes ? C'est précisément pour tenter de remédier à ce problème que j'ai écrit cet ouvrage. Si j'ai sciemment utilisé des gros mots et un vocabulaire parfois cynique pour décrire certaines réalités, au risque peut-être de choquer certains d'entre vous, c'était dans le seul objectif de vous réveiller et de balayer les discours convenus habituels, les

périphrases, les euphémismes et autres circonvolutions que nous entendons trop souvent. J'espère que la lecture de cet ouvrage vous aura aidé à ouvrir les yeux et que dorénavant vous ne vous laisserez plus bercer par ces discours soporifiques. C'est en se disant la vérité, fût-elle désagréable à entendre, que nous pouvons améliorer de façon tangible notre performance.

La méthode P-Lean, inspirée des démarches P-CMM©, Lean et A-Ha, est l'un des moyens de parvenir à augmenter notre performance et donc celle de l'entreprise tout en permettant de réduire la durée du temps de travail hebdomadaire à 32 heures, comme je me suis employé à vous le démontrer tout au long de cet ouvrage. La clé ? La motivation des personnes, en misant notamment sur :

– l'intérêt du travail : c'est en leur confiant des tâches utiles, valorisantes et en reconnaissant leur travail à sa juste valeur que les personnes s'engageront pleinement pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
– l'autonomisation des personnes, c'est-à-dire le développement de leurs compétences et leur responsabilisation, qui les amènera entre autres à faire une chasse efficace au gaspillage sur leur poste de travail.

La méthode P-Lean est, je le répète, une démarche gagnant-gagnant, sans aucun impact financier négatif, ni pour les salariés ni pour l'entreprise : les premiers gagnent un jour de liberté par semaine grâce à l'augmentation de leur performance ; la seconde accroît indirectement sa performance (respect des délais et des coûts de réalisation) et bénéficie d'une meilleure image auprès de ses clients.

Je suis conscient que le modèle de management que je vous propose peut surprendre. Oui, la méthode nécessite des compétences de manager hors norme, mais c'est le prix à payer pour obtenir les meilleures performances. Oui, elle est difficile à mettre en œuvre et exige de celui qui l'applique une constance au quotidien dans son comportement, tout écart pouvant être extrêmement pénalisant. Cependant, personne n'est parfait, il convient donc d'accepter certains défauts chez les employés et chez les managers, tant qu'ils restent mineurs. De plus, nous sommes tous ambivalents, nous trouvons parfois un intérêt dans une chose mais aussi dans son contraire. Il convient alors de revenir à l'essentiel, au véritable objectif, de résister au petit plaisir temporaire, de rester authentique, de considérer les vraies valeurs, de ne jamais céder à la tentation – P-Lean, délivre-nous du mal, amen !

Mais au-delà de nos défauts, nous avons aussi des qualités. Accepter cette réalité est un signe de maturité. Agençons les qualités des uns pour compenser les faiblesses des autres. L'obtention d'une meilleure synergie est à ce prix.

Certains trouveront peut-être que je n'ai pas assez développé le volet relatif à la mise en œuvre concrète de la méthode (voir le chapitre 3). Je leur répondrai que ce thème mériterait qu'on lui consacre un ouvrage entier ! Ce sera peut-être le sujet d'un autre livre que j'intitulerai *P-Lean – 32 heures, comment faire ?*. L'important pour moi était avant tout de vous montrer qu'un plus grand bien-être était possible et de déclencher chez vous le désir (*Want*) de l'atteindre. J'espère y être parvenu.

D'autres pourront trouver que la parution de cet ouvrage n'est pas opportune avec la crise financière qui sévit actuellement. Envisager de ne travailler que quatre jours par semaine alors que certains perdent leur emploi peut avoir l'air d'une provocation. Et pourtant. Je me rappelle un directeur qui avait lancé la démarche Lean dans son entreprise alors qu'elle avait de bons résultats. Son argument était que le moment ne pouvait pas être mieux choisi pour mettre en œuvre la méthode puisque l'entreprise disposait, grâce à ces années fastes, des capitaux suffisants. Or j'ai au contraire pu observer que ce n'était pas le bon moment, car les équipes ne voyaient pas pourquoi il leur fallait améliorer leurs performances alors que tous les objectifs de l'entreprise étaient atteints. Les chantiers Lean se sont alors limités à des actions de surface, histoire de donner le change, et peu d'améliorations ont été obtenues. Je pense donc que P-Lean est une opportunité à l'heure actuelle, car la crise a révélé une dérive profonde du capitalisme caractérisée par des espérances de gains toujours supérieurs, un comportement irresponsable de la part de certains décideurs et des visions parfois à très court terme. Les traders disent que les arbres ne montent pas jusqu'au ciel, mais ils ont oublié que cette règle était aussi valable pour eux, préférant s'aveugler avec des mirages. Sans souhaiter à personne de toucher le fond, je suis convaincu que la crise peut servir de déclencheur et entraîner une profonde prise de conscience – l'occasion de rebondir et de donner naissance à un système de management plus performant, plus équitable et plus durable.

Supposons un instant que par cette démarche d'amélioration des performances de l'entreprise nous parvenions à réduire ne serait-ce que de moitié le temps perdu, ce serait déjà beaucoup !

Sans même viser si haut, si le simple fait d'avoir lu cet ouvrage vous a permis de prendre conscience de l'ampleur du gaspillage et du temps que vous pourriez gagner, si cette lecture pouvait vous amener à changer ne serait-ce que quelques-uns de vos comportements de temps en temps, ce serait déjà un grand pas.

Il vous reste maintenant à mettre en œuvre les bonnes résolutions que vous avez probablement prises. Constater les problèmes est une chose, mais avant même d'envisager une solution, la question à se poser est de savoir si l'on veut vraiment se lancer dans une telle démarche. Si c'est le cas, alors la réussite est possible !

Là où il y a une volonté, il y a un chemin.
Là où on discute le chemin, il n'y a pas de volonté.

Comme on dit souvent, un problème bien posé est à moitié résolu ! Aussi j'espère de tout cœur que vous ne vous arrêterez pas à un simple constat et que vous trouverez dans cette méthode les moyens de réussir à réduire votre temps de travail et d'améliorer votre bien-être.

Let's get more and good luck !

Bibliographie

Curtis B., Hefley William E., Miller Sally A., *People Capability Maturity – Model Version 2.0 CMU/SEI-2001-MM-01*, Carnegie Mellon University, 2001.

Delbaldo E., *CMMI® light – La performance tangible*, AFNOR Éditions, 2008.

Drew J., McCallum B., Roggenhofer S., *Objectif Lean – Réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels*, Éditions d'Organisation, 2004.

Jones Daniel T., Womack James P., *Lean Thinking*, Free Press, 2003 (2e édition).

Sorkin S., Walker D., *A-Ha ! Performance – Building and Managing a Self-Motivated Workforce*, John Wiley & Sons Ltd, 2007.

Sutton R., *Objectif Zéro-sale-con*, Vuibert, 2007.